



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASI
(STUDI KASUS PADA PDAM TIRTA SAKTI KABUPATEN
KERINCI)**

SKRIPSI



**KELLY MAISYA NARTA SARI
07153012**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2011**



Di dunia ini
Tiada langkah yang terhalang
Tiada cita-cita yang terhambat
Tiada arah yang melintang
Bila keinginan selalu ditangan
Kemauan selalu menggebu dan doa
Kepada Allah SWT selalu kusampaikan
Karena.....
Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan
(Qs. Alam Nasyrah ayat 5)

Hari ini aku merasa lega dan dapat tersenyum dan bersyukur
Kepada-Mu ya Allah.....
Atas hari yang telah dijanjikan jadi milikku karena-Mu
Ya Allah aku mampu meraih gelar kesarjanaan
Segelintir harapan dan keberhasilan sudah tergapai
Namun seribu tantangan masih harus ku hadapi.....
Hari ini merupakan langkah awal bagiku, meraih cita-cita maka
dari itu aku
Mohon pada-Mu
Tunjukkanlah aku dan bimbinglah menuju masa depan gemilang

Tak terhitung lembaran-lembaran rupiah
Tak tertampung tetesan air mata
Tak terbilang untaian doa
Yang terpadu..... senantiasa mengiringi perjuanganku
Ku kayak biduk.....
Terseok-seok mengarungi arah kehidupan
Ku harap dihilir air yang tenang

Ibu.....
Kau lautan kasih sayang merangkuh lelahku
Yang menebur asaku, saat hempasan badai
Nyaris meruntuhkan ketegaranku

Ayah.....
Engkau berikan semangat juang yang tiada henti
Untuk menghalang badai kehidupan dalam perjalanan hidupku

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : KELLY MAISYA NARTA SARI
No BP : 07 153 012
Jenjang Pendidikan : S1 (Strata Satu)
**Judul Skripsi : Peranan Audit Operasional dalam
Meningkatkan Efektivitas
Pengendalian Biaya Operasi (Studi
Kasus Pada PDAM Tirta Sakti
Kabupaten Kerinci)**

**Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui seminar skripsi yang diadakan
pada tanggal 1 Juli 2011 sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman
yang berlaku.**

**Padang, 20 Juli 2011
Pembimbing**

Drs. H. Rinaldi Munaf, MM, Ak, CPA
NIP : 195909121989031003

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE, MA
NIP. 195410091980121001

Dr. H. Yuskar, SE, MA, Ak
NIP. 196009111986031001

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Peranan Audit Operasional dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci)**. Adapun penulis skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Selanjutnya, dalam proses penyelesaian skripsi ini dari awal sampai selesai penulis banyak mendapat bimbingan, arahan dan dukungan baik secara moril maupun material dari berbagai pihak. Dengan kerendahan hati, penulis ingin menghanturkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Allah SWT yang memberikan kekuatan, ketabahan dan kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
2. Kedua orang tua, Ayahanda Sunarto dan Ibunda Henni Goestiati yang selalu ada di saat mbak senang dan sedih dalam menyelesaikan skripsi ini, mbak sayang papa dan mama ☺. Adekku tersayang Ridho Goesti Mardianto, mbak sayang kamu dek ☺
3. Bapak Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE., MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.

4. Bapak Dr. H. Yuskar SE., MA., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
5. Pimpinan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci beserta staf.
6. Bapak Drs. H. Rinaldi Munaf, MM, Ak, CPA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan tulus, ikhlas dalam penyelesaian skripsi.
7. Bapak Drs. Jonhar, MSi, Ak dan bapak Drs. A. Rizal Putra, MSi, Ak selaku dosen penelaah skripsi.
8. Bapak Iswardi dan Ibu Rita Rahayu selaku dosen penguji kompre, terimakasih untuk arahan dan nasehatnya Ibu dan Bapak.
9. Bapak dan Ibu dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi penulis ke depannya.
10. Staff admistrasi biro jurusan Akuntansi Da Ari, Mama loli, Ni eva dan staff ARR. Terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya selama ini.
11. Keluarga Besar H. Tajudin Agoes dan Keluarga Besar Mbah Pondak atas semua pengorbanan, bimbingan, dorongan dan doa yang selalu diberikan kepada saya.
12. Sepupuku tersayang kak adek, bang dodo, bang osep, cuvink (vina), fira pitok, bili, billa, elda, ryan, aa alan, aa alwin, teh noni, aa reza, teh alia, teh fitri, aisha, farid, yudhi, debi, aji, mbak yuni, rio hayuuuu pulang ke kerinci kita ngumpul2 lagi, ngakak abis2n... hihi☺ Adek angkatku ressy, ilin, vega, nadia, vina, fani, puput dan team basketku "METEOR"

13. Keluarga angkatku di Lubay (mama, papa, kk nina, adek uty) makasi atas kasih sayangnya yang diberikan ke kelly selama ini ☺
14. Sohibku Rina, Vivi, Tata, Fe, Siska n Ditha makasi bagednged sohibah ku, sayang kalian :* pengen ngumpul2 lg pergi makan bakso encul, makan pempek t4 tongkrongan biaso kito jelajahi, tibar, bertengkar yang dak jelas, ngertiin aku yang slalu emosian hehehe ☺
15. Temand2 seperjuanganku akuntansi 2007 yang slalu gokil, ngakak2, indehoy secara mendadak, pokoke 07 d'best lhaaa.... sukses slalu untuk kita semua. Ie2 (hei pacalnya bg roy eh maksudnya bg rio sring2 nangkring gy ya biar madar kek aku hihiihi), anne (taragak dengar kamu nyanyi "cinta ini kadang2 tak ada logika" dg goyangannya hahaha), laura, ade, dan teman lainnya..
16. Yang teristimewa teruntuk yang berjuang di Lumpur panitia senasib seraso AOC XXII yang hebat dan brani melewati rintangannya.. para lelaki yang tangguh ketua bg in, korlap amaik, kader titing n babay, pinto,au,bg febby, ardi, dicky, bro angga, pak lek, bg momon, dewa, ibnu, adek, adly, rizal, isan, rey, friskey here, capaik, yudi...
- para wanita tangguh diah (karokean sambil jingkrak2 lg nyook, hihi), ilen (langgeng maq), andha, caye, pipi (piak jangan kek anak kecil lagi ya, brusaha lha menjadi Spongebob, hehe), nanda (car aku pengen liad pedati lagi), bicenk (car jangan keseringan lurus tabung ya, haha), binyok (ajak aku maen saham nov, hehe), icha (nte, aku mau nasgor... hihi), kk ci (undangannya kk, yihaa), rika, allev, nadia, pipit, ayuk levi, puput, feny,

yeni, gita, rere (gut,, tobaik lagi tak usah begadang tiap hari ntik sakit ati,
nah lho?? Hahaha), winda... ☺

17. Abang2 dan kakak2 akun (kk lulu, kk ayie, kk uti, kk iim, kk reysya, kk vania, kk cuby, kk ami), (bg rio langgeng bg, bg kejak ketua dan abang2 lainnya).
18. Adek2 akun 2008 (qwinta, monica senang berteman dengan kalian ☺), echa, siska, ami, ayu n smuanya yang gk bs disebutkan namanya satu persatu, sukses ya ☺ Adek2 akun 2009 (orkay tartar, shelly, fisca, susan, nurul, sendra, kiki, dan yang laennya... sukses ya dek ☺ dan akun 2010 (dany, izaty, shinta) smangad kulnya..
19. Temand2 KKN Pakandangan Comunity : Kk ste (mandud...sukses ya dokternya, taq bole sedii2 lg ya), deedon (jangan galau gy ndo :D), onyaa , irma, ade “dodol”, lesuik “fina”, ante “rya”, kk diah, dian, rona, aming, tri, icha, mas awan, esa, ardi, sendi, buser, afif, ari, pinyu, sukses untuk kita smua, kekeluargaan yang erat, bangga bisa kenal kalian smua ☺
20. Keluarga Kost Madam Yet (kk riri, kk ririn, kk ntut, kk egi, kk fany bohai, kk ira, viki, ziyah, meiti, iche, citra, tika, febby, icha, diah, dian, bunga, evhi, wiwid, rahma) maaf yee kalo aku sering usilin kalian,, hihihii
21. Krik krik “Miftah D’ Jazzlab ☺” yang dah support, yang slalu slalu slalu slalu lhaa pokoke, dan smoga smoga smoga, hehe makasii ya ☺

Dengan selesainya skripsi ini, bukan berarti selesai pula proses belajar yang dijalani. Akan tetapi diharapkan lebih membuka hati penulis agar dapat menyadari betapa masih banyak hal yang harus dipelajari. Penulis menyadari

bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Namun besar harapan penulis agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberkati dan melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada kita semua, Amin.... dan akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Juli 2001

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | viii |
| ABSTRAK..... | ix |
| BAB I : PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 7 |
| 1.5 Sistematika Penulisan..... | 7 |
| BAB II : LANDASAN TEORI | |
| 2.1 Review Penelitian Terdahulu..... | 9 |
| 2.2 Audit Operasional..... | 11 |
| 2.2.1 Pengertian dan Komponen Audit Operasional..... | 12 |
| 2.2.2 Jenis-Jenis Audit Operasional..... | 15 |
| 2.2.3 Manfaat, Keterbatasan, dan Tujuan Audit Operasional | 16 |
| 2.2.4 Kriteria dan Ruang Lingkup Audit Operasional..... | 22 |
| 2.2.5 Program Audit Operasional..... | 24 |
| 2.2.6 Tahap-Tahap Audit Operasional..... | 26 |
| 2.2.7 Pelaksana Audit Operasional..... | 32 |
| 2.3 Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Operasional..... | 33 |
| 2.4 Efektivitas..... | 34 |
| 2.4.1 Pengertian Efektivitas..... | 34 |
| 2.4.2 Kriteria Efektivitas..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 2.4.3 Masalah Dalam Pengukuran Efektivitas..... | 38 |
| 2.4.4 Faktor-Faktor Pengaruh Utama Efektivitas..... | 39 |
| 2.5 Biaya Operasi..... | 40 |
| 2.5.1 Pengertian Biaya Operasi..... | 40 |
| 2.5.2 Pengendalian Biaya Operasi..... | 41 |
| 2.5.3 Pengertian, Tujuan dan Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi..... | 42 |
| BAB III : METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1 Objek Penelitian..... | 47 |
| 3.2 Metode Penelitian..... | 47 |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data..... | 47 |
| 3.4 Analisis Data..... | 49 |
| BAB IV : PEMBAHASAN | |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan..... | 50 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan..... | 50 |
| 4.1.2 Visi dan Misi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 53 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan..... | 53 |
| 4.2 Kualifikasi Auditor Operasional..... | 65 |
| 4.2.1 Program Audit Operasional..... | 65 |
| 4.2.2 Pelaksanaan Audit Operasional atas Biaya Operasi..... | 67 |
| 4.3 Efektivitas Operasi..... | 72 |
| 4.3.1 Rencana dan Realisasi Biaya Operasi..... | 72 |
| 4.3.2 Pertumbuhan Perusahaan..... | 75 |
| 4.4 Pembahasan..... | 76 |
| 4.4.1 Pelaksanaan Audit Operasional pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 76 |
| 4.4.2 Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi..... | 77 |
| BAB V : PENUTUP | |
| 5.1 Kesimpulan..... | 83 |

| | |
|------------------------------|----------|
| 5.2 Keterbatasan..... | 85 |
| 5.3 Saran..... | 86 |
| DAFTAR REFERENSI..... | v |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 4.1 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2007 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 73 |
| Tabel 4.2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2008 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 74 |
| Tabel 4.2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2009 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 75 |
| Tabel 4.2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2007 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 77 |
| Tabel 4.2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2008 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 78 |
| Tabel 4.2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2009 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci..... | 79 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
- Lampiran 2 Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2007
- Lampiran 3 Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2008
- Lampiran 4 Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2009

PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASI (STUDI KASUS PADA PDAM TIRTA SAKTI KABUPATEN KERINCI)

ABSTRAK

Secara umum kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi dapat dilakukan dengan mengendalikan operasi perusahaannya secara efektif dan efisien dengan tidak mengabaikan mutu kepada konsumennya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kegiatan perusahaan semakin kompleks. Dengan demikian diperlukan audit operasional dalam kegiatan tersebut. Melalui audit operasional, manajemen perusahaan dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan operasi, masalah yang ada dalam kegiatan dan juga cara-cara untuk mengatasi masalah tersebut. Bagi manajemen untuk dapat mengendalikan perusahaan secara lebih baik salah satunya yaitu dengan mengendalikan biaya operasi seefisien mungkin untuk menjaga terjadinya penyalahgunaan biaya operasi yang akan menghambat terhadap pelayanan dan kegiatan operasi. Dengan demikian pentingnya pengendalian biaya operasi, sehingga peranan audit operasional harus difungsikan secara optimal yang dilakukan oleh audit internal sebagai fungsi penilaian yang independen dalam membantu manajemen melaksanakan tanggung jawabnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode penelitian dengan mengumpulkan dan menyajikan data disertai analisis yang dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh, PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah melaksanakan anggaran biaya operasi dengan memadai hal ini terlihat dengan adanya prosedur dan proses penyusunan anggaran biaya operasi yang efektif, adanya tahapan-tahapan untuk mencapai efektivitas pengendalian biaya operasi yang mencapai 97,94% yang berarti anggaran biaya operasi berperan dalam menunjang efektivitas biaya operasi dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran biaya operasi yang memadai mempunyai peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasi.

Keyword: audit operasional, biaya operasi, efektivitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era pembangunan saat ini peran manusia sebagai pengelola sumber alam sangatlah penting, karena alam inilah yang akan memberikan kesejahteraan bagi semua makhluk di dunia. Terlebih lagi dalam era kemajuan teknologi yang pesat sekarang ini. Peran air, baik dahulu maupun sekarang sebagai salah satu bentuk energi yang sangat penting dalam semua sendi kehidupan. Karena seluruh makhluk hidup membutuhkan air, tak terkecuali manusia. Hampir sebagian besar tubuh manusia 60 persennya adalah air. Kelestarian sumber air sebagai sumber kehidupan manusia, perlu dijaga dengan baik. Tanpa air, manusia akan binasa/mati, oleh karena itu air adalah hajat hidup orang banyak. Kehidupan rumah tangga sehari-hari baik di pedesaan maupun di perkotaan, telah banyak memanfaatkan dan menggunakan air dalam semua sendi kehidupan mereka.

Pemerintah Indonesia telah berusaha keras untuk memenuhi hajat hidup orang banyak dengan melaksanakan pembangunan infrastruktur melalui berbagai proyek air bersih. Seperti pada sektor industri, sejalan dengan pesatnya kemajuan teknologi, sangat banyak sekali yang menggunakan air. Selain untuk memanfaatkan dan mengikuti perkembangan zaman. Juga ditujukan terutama untuk mempercepat proses produksi serta meningkatkan efisiensi. Selaras dengan perkembangan seluruh sektor pembangunan, maka kebutuhan terhadap air pun selalu meningkat. Pemakai (konsumen) air itu yang terbesar adalah sektor

industri. Walaupun pemerintah telah melihat kecenderungan tersebut, namun ternyata sampai saat ini kapasitas yang dimiliki oleh PDAM sebagai BUMD yang menangani tentang air di daerah belum bisa memenuhi seluruh permintaan.

Pemerintah Indonesia sejak tahun 2004 telah menerbitkan UU Sumber Daya Air, dengan tujuan untuk mengatur penggunaan sumber daya air sehingga tercapai keadilan dalam memenuhi kebutuhan akan air, baik untuk pertanian, air minum, industri serta kebutuhan lainnya. Pengaturan sumber daya air untuk keperluan air minum dan sanitasi, pemerintah menerbitkan peraturan pemerintah no.16 tahun 2005 yang diantaranya menetapkan “Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah selaku operator dan pemerintah selaku regulator”.

Selama kurun waktu kemerdekaan sampai dengan tahun 2008 terdapat ± 386 PDAM yang beroperasi di Indonesia, dari jumlah tersebut telah dilakukan penilaian terhadap 276 PDAM dengan hasil akhir menunjukkan ± 85% PDAM berstatus tidak sehat. Berbagai usaha telah dilakukan pemerintah Indonesia untuk menyehatkan PDAM, karena PDAM lah yang selama ini bertindak sebagai ujung tombak pemerintah dalam memberikan pelayanan air minum kepada rakyatnya, namun itulah hasil akhir yang mampu dilaksanakan pemerintah. Kesepakatan tingkat dunia Millenium Development Goals (MDG's) dimana Indonesia turut meratifikasi dan menargetkan di tahun 2015, Indonesia telah mampu memberikan pelayanan air minum kepada 80% penduduk perkotaan dan 60% penduduk pedesaan.

PDAM sebagai BUMD bersifat “*public service*”, dengan jumlah konsumen yang sangat besar harus dikelola dengan baik. Terjadinya banyak

bencana alam belakangan ini, mengharuskan pemerintah lebih berhati-hati dalam perencanaan penyaluran air. Salah satu caranya dengan membangun waduk-waduk atau bendungan, yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen dengan menjamin kecukupan stok yang ada. PDAM sebagai “*agent of development*” harus berusaha mencapai sasaran yang telah digariskan oleh pemerintah, khususnya pemerintah daerah, juga merupakan “*business entity*” yang berusaha untuk memperoleh laba yang optimal.

Sejalan dengan berkembangnya perusahaan menyebabkan semakin bertambah masalah yang dihadapi pimpinan perusahaan, salah satunya dalam menghadapi situasi bisnis yang semakin kompetitif. Setiap perusahaan dituntut untuk mengerahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya secara optimal agar dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan. Kemampuan bersaing tersebut antara lain dapat berupa harga produk yang kompetitif dengan mutu pelayanan terhadap konsumen yang didukung oleh kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar.

Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi dengan harga yang tetap bersaing sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan tersebut untuk mengendalikan operasi perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi munculnya pesaing lain. Kenyataan membuktikan, perusahaan yang mampu mengendalikan operasi perusahaan secara efektif dan efisien dengan tidak mengabaikan mutu pelayanan kepada konsumen akan mampu menghadapi persaingan yang semakin berat.

Keterbatasan pimpinan dalam mengendalikan kegiatan perusahaan adalah merupakan hal yang wajar, karena seorang pemimpin perusahaan umumnya hanya mampu mengawasi suatu pekerjaan dalam batas-batas tertentu. Dengan demikian dibutuhkan suatu alat bantu.

Bagi manajemen untuk dapat mengendalikan perusahaan secara lebih baik salah satunya yaitu dengan mengendalikan biaya operasi seefisien mungkin untuk menjaga terjadinya penyalahgunaan biaya operasi yang akan menghambat terhadap pelayanan dan kegiatan operasi. Untuk mencegah dan meminimalisasi ketidakefektifan yang terjadi dalam kegiatan operasi, perlu diadakan audit operasional dalam kegiatan tersebut. Melalui audit operasional, manajemen perusahaan dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan operasi, masalah yang ada dalam kegiatan dan juga cara-cara untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian auditor dapat memberikan informasi yang diperlukan dalam membantu para pengelola perusahaan dalam proses pengambilan keputusan agar tujuan perusahaan tersebut tercapai dengan baik.

Pemilihan kegiatan operasi dengan alasan bahwa kegiatan operasi merupakan kegiatan yang sangat dominan dan sangat berperan dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen serta dalam kegiatan operasi membutuhkan biaya untuk mendukung kegiatan tersebut yang meliputi, sarana dan prasarana, peningkatan sumber daya manusia, maka perlu ditangani dengan serius untuk mencegah penyalahgunaan biaya. Penggunaan biaya operasi yang efisien tidak dapat terjadi dengan sendirinya namun diperlukan adanya suatu perencanaan dan pengendalian yang memadai dalam penggunaannya. Adanya suatu pengendalian

yang memadai akan sangat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian atas seluruh aktivitas yang ada di dalam perusahaan, termasuk untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dengan audit operasional dapat mengetahui suatu proses yang sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi operasi di bawah pengendalian internal dan melaporkan kepada pihak manajemen dengan rekomendasi untuk perbaikan.

Pemilihan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kerinci sebagai objek penelitian merupakan salah satu hal yang menarik. PDAM Kabupaten Kerinci adalah sebuah unit usaha milik Pemerintah Kabupaten Kerinci yang didirikan pada tahun 1990 dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kerinci Nomor 10 Tahun 1990 tanggal 1 Agustus 1990. Dengan tujuan Perusahaan adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum. PDAM Kabupaten Kerinci memiliki rencana jangka panjang perusahaan (*corporate plan*). *Corporate plan* ini menjadi salah satu nilai jual bagi PDAM Kabupaten Kerinci.

Dengan demikian pentingnya pengendalian biaya operasi, sehingga peranan audit operasional harus difungsikan secara optimal yang dilakukan oleh audit internal sebagai fungsi penilaian yang independen dalam membantu manajemen melaksanakan tanggung jawabnya. Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASI (STUDI KASUS PADA PDAM TIRTA SAKTI KABUPATEN KERINCI)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini maka yang menjadi pokok pemikiran dan pembahasan adalah:

1. Apakah pelaksanaan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah bermanfaat?
2. Apakah pelaksanaan pengendalian biaya operasi di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah efektif ?
3. Bagaimana peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci yang telah bermanfaat.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.
3. Untuk mengetahui peranan pelaksanaan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan akan dapat berguna bagi:

1. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis tentang peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi dalam suatu perusahaan.

2. Perusahaan

Hasil penelitian ini nantinya akan dapat memberikan masukan pada manajemen yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi.

3. Pihak lain

Dapat digunakan sebagai bahan referensi serta dapat menambah pengetahuan dan menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada bab satu pendahuluan, terdiri atas lima bagian, yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab dua landasan teori, yaitu penjelasan mengenai teori dan literatur yang berhubungan dengan penelitian, review penelitian terdahulu, pengertian peranan, auditing, perbedaan audit keuangan dengan audit operasional, audit operasional, efektivitas, dan biaya operasi.

Bab tiga metodologi penelitian yang berisikan tentang objek penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

Bab empat pembahasan. Pada bagian ini terdapat gambaran umum perusahaan, kualifikasi auditor operasional, pelaksanaan audit operasional atas pengendalian biaya operasi, dan peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi.

Bab terakhir merupakan penutup. Bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan menggunakan topik audit operasional sebagai bahan utama dalam penulisan telah banyak dilakukan sebelumnya. Berbagai objek penelitian audit operasional ini antara lain rumah sakit, perusahaan swasta, BUMN, BUMD, dan lain sebagainya. Beberapa penelitian audit operasional tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

Penelitian tentang audit operasional dilakukan oleh Ade Irma Suryani (2005) tentang pengelolaan piutang usaha dalam peningkatan efektifitas dan efisiensi fungsi departemen kredit. Penelitian dilakukan pada PT. Suka Fajar Ltd Padang. Dalam penelitian disimpulkan bahwa audit operasional telah dilakukan sebagai suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasionalnya yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Audit operasional meliputi penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai kegiatan operasi organisasi dalam hubungannya dengan tujuan pencapaian efektifitas, efisiensi, maupun kehematan operasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Edi Jajang (2005) tentang manfaat audit operasional dalam menunjang efektifitas pengendalian biaya operasi. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Daerah Pelayanan Sumedang dengan menggunakan

kuesioner, wawancara, dan observasi sebagai teknis pengumpulan data. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan pengendalian biaya operasi yang dilakukan oleh PT. PLN Daerah Pelayanan Sumedang adalah cukup efektif dengan diketahui dari pelaksanaan kegiatan biaya operasi yang selalu berpedoman kepada peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur biaya operasi yang telah ditetapkan, dan adanya struktur organisasi yang jelas dan uraian tugas tertulis yang telah disusun dengan baik sehingga wewenang dan tanggung jawab masing-masing personil dalam organisasi menjadi jelas dan tegas.

Penelitian audit operasional yang dilakukan oleh Yika Rahmi (2006) pada instalasi Farmasi RS Ibnu Sina Bukittinggi. Pada penelitian ini, disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional digunakan sebagai salah satu alat yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja suatu entitas, karena tujuan audit ini adalah untuk menilai kegiatan melalui pengungkapan kekurangan atau kelemahan sehingga dapat diberikan suatu rekomendasi perbaikan.

Penelitian dilakukan oleh Fikri Imanullah (2007) yang melakukan penelitian tentang peranan audit internal dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasi dengan objek penelitian pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional dengan pendekatan studi kasus, dengan menggunakan pengujian hipotesis metode statistik Rank Spearman. Penelitian ini juga menyimpulkan agar lebih meningkatkan peran audit internal dan memberikan ruang lingkupnya yang luas dalam kegiatan pengendalian biaya operasi.

Selanjutnya, penelitian audit operasional tentang peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi PDAM Padang Panjang yang dilakukan oleh Ilma Hudalina Fumasa (2010). Yang menyimpulkan bahwa manajemen perusahaan telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi dan temuan yang diberikan oleh auditor mengenai kegiatan operasional perusahaan, khususnya pengendalian biaya operasi, yang nantinya akan berguna untuk kemajuan perusahaan.

2.2 Audit Operasional

Audit operasional di masa lalu telah digunakan untuk mengidentifikasi berbagai aktivitas yang mencakup evaluasi atas kinerja manajemen, sistem perencanaan dan pengendalian mutu yang dikembangkan manajemen, serta aktivitas dan departemen operasi tertentu. Seperti disiratkan dalam namanya, jenis audit ini berkaitan dengan operasi non keuangan suatu entitas. Audit operasional atas unit-unit non pemerintahan biasanya dilakukan oleh auditor internal. Akan tetapi, dalam beberapa kasus, auditor eksternal juga mungkin ditugasi untuk melakukan audit ini. Audit operasional ini mulai dikenal di Indonesia pada tahun 70-an terutama oleh lembaga auditor seperti halnya Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan).

2.2.1 Pengertian dan Komponen Audit Operasional

Sebagai salah satu dari tipe audit yang ada dan untuk lebih memantapkan pemahaman mengenai pengertian audit operasional, maka berikut ini dikemukakan beberapa definisi audit operasional yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Menurut Arens et al (2008) audit operasional adalah mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Pada akhir audit operasional, manajemen biasanya mengharapkan saran-saran untuk memperbaiki operasi. Dalam audit operasional, review atau penelaahan yang dilakukan tidak terbatas pada akuntansi, tetapi dapat mencakup evaluasi atas struktur organisasi, operasi komputer, metode produksi, pemasaran, dan semua bidang lain di mana auditor menguasainya.
2. Menurut Kell, Boynton, and Ziegler (2003) audit operasional adalah suatu proses sistematis yang mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan kehematan operasi organisasi yang berada dalam pengendalian manajemen serta melaporkan kepada orang-orang yang tepat hasil-hasil evaluasi tersebut beserta rekomendasi perbaikan.

Bagian-bagian penting dari definisi ini adalah sebagai berikut:

- a. Proses yang sistematis. Seperti dalam audit laporan keuangan, audit operasional menyangkut serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisasi.

- b. Mengevaluasi operasi organisasi. Evaluasi atas operasi ini harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disepakati.
 - c. Efektivitas, efisiensi dan kehematan operasi. Tujuan utama dari audit operasional adalah membantu manajemen organisasi yang diaudit untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kehematan operasi.
 - d. Melaporkan kepada orang-orang yang tepat. Penerima laporan audit operasional yang tepat adalah manajemen atau individu atau badan yang meminta audit.
 - e. Rekomendasi perbaikan. Tidak seperti laporan audit laporan keuangan, audit operasional tidak berakhir dengan menyajikan laporan mengenai temuan. Pengembangan rekomendasi, sebenarnya, merupakan salah satu aspek yang paling menantang dalam jenis audit ini.
3. Menurut AICPA yang dikutip IBK Bayangkara dalam bukunya yang berjudul *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi* (2008) mendefinisikan audit operasional sebagai berikut:

“A systematic review of an organization activities...in relation to specified objective. The purpose of engagement may be: (a) to assess performance, (b) to identify opportunities for improvement, and (c) to develop recommendation for improvement or further action.”

Dari definisi yang diberikan oleh AICPA tersebut dapat kita lihat bahwa audit operasional merupakan suatu tinjauan yang sistematis dari

aktivitas organisasi, hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan. Diantara tujuannya itu adalah untuk:

- a. Menilai kinerja
- b. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan
- c. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau kegiatan lebih lanjut.

Audit operasional umumnya berkaitan dengan penilaian efisiensi serta efektivitas dari aktivitas, metode, dan prosedur yang dilakukan oleh suatu badan usaha. Audit operasional lebih berorientasi ke masa depan, artinya hasil dari penilaian berbagai kegiatan operasional tersebut diharapkan dapat membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh badan usaha.

Terdapat empat komponen audit (Arens et al- 2006) yaitu sebagai berikut:

1. Keuangan

Fokus utama komponen ini adalah ketepatan akuntansi dan prosedur pencatatan yang memadai.

2. Ketaatan

Ketaatan merupakan pemenuhan mengenai ketaatan hukum yang dapat dipakai dan peraturan-peraturan, kebijaksanaan, serta prosedur internal.

3. Ekonomi dan Efisiensi

Komponen ini mengenai pencapaian keseimbangan optimum antara biaya dan hasil. Di mana auditor mengevaluasi antara biaya minimal dan produktivitas maksimal.

4. Efektivitas

Komponen ini mengenai hasil-hasil dan prestasi yang dicapai dan keuntungan yang didapatkan. Dalam mengevaluasi efektivitas dari kegiatan operasi, auditor menanyakan apakah aktivitas mencapai tujuan akhir analisa adalah kualitatif daripada kuantitatif.

2.2.2 Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Arens et al (2006) ada 3 jenis-jenis audit operasional terdiri dari:

1. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi, misalnya fungsi pengeluaran kas, penerimaan kas, pembayaran gaji. Audit fungsional memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor yang merupakan staf dari internal audit dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk memeriksa dalam bidang tersebut. Tapi di samping itu, audit fungsional memiliki kekurangan yaitu tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2. Audit Organisasional (*Organizational Audit*)

Audit organisasional menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan. Penekanan dalam audit ini adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting untuk audit jenis ini.

3. Penugasan Khusus (*Special Assigment*)

Penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen, sehingga dalam audit jenis ini terdapat banyak variasi. Misalnya menentukan penyebab sistem EDP yang efektif, penyelidikan kemungkinan fraud dalam suatu divisi dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya pembuatan suatu barang.

2.2.3 Manfaat, Keterbatasan, dan Tujuan Audit Operasional

Keputusan untuk mengadakan audit operasional oleh manajemen mempunyai manfaat, keterbatasan dan tujuan bagi perusahaan dengan diadakannya audit operasional, pihak yang berkepentingan dapat melihat apakah kegiatan operasional berlangsung efektif terhadap tujuan ataupun efisiensi terhadap biaya. Atas tindakan ini, auditor akan memberikan saran ataupun rekomendasi perbaikan terhadap manajemen.

Manfaat yang diperoleh dari audit operasional menurut Amin Widjaya Tunggal (2000:14) adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi tujuan, kebijakan, sasaran, dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.
- b. Identifikasi kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
- c. Evaluasi yang independen dan objektif atas suatu kegiatan tertentu.
- d. Penetapan apakah organisasi sudah mematuhi prosedur, peraturan, kebijaksanaan, serta tujuan yang telah ditetapkan.

- e. Penetapan efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen.
- f. Penetapan tingkat keandalan (reliability) dan kemanfaatan (usefulness) dari berbagai laporan manajemen.
- g. Identifikasi daerah-daerah permasalahan dan mungkin juga penyebabnya.
- h. Identifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya untuk hambatan dalam organisasi.
- i. Identifikasi berbagai tindakan alternatif dalam berbagai daerah kegiatan.

Meskipun audit operasional memiliki manfaat, audit ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Audit operasional memiliki keterbatasan karena tidak dapat menyelesaikan semua masalah yang timbul dalam organisasi. Ada tiga faktor yang membatasi audit operasional, yaitu:

1. Waktu

Waktu menjadi faktor yang membatasi audit operasional untuk mencapai tujuan dan manfaat audit operasional. Hal ini disebabkan karena auditor harus dapat dengan segera memberikan informasi kepada manajemen mengenai masalah organisasi yang timbul dan cara-cara yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Audit operasional harus dilaksanakan secara teratur untuk menjamin bahwa masalah-masalah organisasi yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan.

2. Keahlian yang diperlukan

Kurangnya keahlian auditor operasional terhadap teknik audit dan objek yang diperiksa menjadi salah satu kendala dalam audit operasional. Untuk mengatasi keterbatasan ini perlu pendidikan dan pelatihan bagi auditor operasional. Bagian yang bersangkutan diperiksa oleh orang yang tidak ahli secara teknis, audit ini harus dibatasi pada kekurangan yang umum saja.

3. Biaya

Biaya juga merupakan salah satu faktor pembatas dalam audit operasional. Audit operasional selalu mencoba untuk menghemat uang kliennya. Keterbatasan biaya yang tersedia ini mengharuskan auditor untuk menentukan skala prioritas auditnya. Masalah yang mengancam keberadaan organisasi perlu mendapatkan prioritas audit.

Audit operasional bertujuan untuk menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas objek yang diperiksa dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat, lebih efisien, dan lebih efektif. Hal tersebut dilakukan dengan menilai ketaatan pada ketentuan yang berlaku, efisiensi, dan efektivitas objek yang diperiksa dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas.

Secara lebih rinci, tujuan audit operasional dikemukakan oleh *Sawyer* (2000) yaitu sebagai berikut:

1. Appraisal of control

Penilaian pengendalian ini berhubungan dengan pengendalian administrasi pada semua tahap usaha yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian tersebut memadai dan terbukti dalam mencapai tujuan manajemen atau rencana operasi.

2. Evaluation of Performance

Di dalam mengevaluasi pelaksanaan, auditor mengumpulkan informasi kuantitatif. Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi atas aktivitas yang telah dilakukan, auditor mungkin akan berhubungan dengan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan biaya.

3. Appraisal of Objectives and Plan

Dalam penilaian tujuan auditor harus memperhatikan apakah:

- a. Tujuan tersebut jelas dan dapat dimengerti.
- b. Mencerminkan tanggung jawab kepada pemegang saham.
- c. Apakah tujuan tersebut layak dan mencerminkan tanggung jawab kepada pemegang saham.
- d. Tujuan telah cukup dikomunikasikan kepada para petugas operasional.
- e. Tujuan tidak terlalu sering berubah, yang dapat mengakibatkan kebimbangan dan rasa putus asa.
- f. Saling menyesuaikan satu dengan yang lainnya, juga apakah terdapat keseimbangan.

4. Appraisal of Organizational Structure

Struktur organisasi perusahaan merupakan bagian dari alat pengendalian manajemen terhadap jalannya perusahaan. Dalam

melakukan penilaian terhadap struktur organisasi, auditor akan memperhatikan apakah:

- a. Struktur organisasi harmonis dengan tujuan perusahaan, divisi, departemen, atau unit.
- b. Pemisahaan tanggung jawab mulai dari manajemen tingkat atas hingga tingkat yang paling bawah sudah jelas.
- c. Struktur organisasi memberikan unity of command (masing-masing orang memberikan laporan kepada tidak lebih dari satu atasan).
- d. Struktur organisasi telah seimbang (tidak ada fungsi yang terlalu dominan maupun lemah).
- e. Struktur organisasi tersebut lebih memberikan tanggung jawab pengoperasian kepada para manajer secara individu dan bukan kolektif.
- f. Struktur organisasi tersebut dibuat sesederhana dan seefektif mungkin.

Sedangkan menurut IBK Bayangkara (2008) tujuan Audit Operasional yaitu untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

Berkaitan dengan tujuan audit ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Selain itu, IBK Bayangkara (2008) menyebutkan ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit, yaitu:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif yaitu program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program atau

aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan di atas, tujuan audit mengandung elemen yang harus ada dalam pelaksanaannya, yaitu adanya pedoman bagi individu dalam melaksanakan kegiatannya, kemudian bagaimana pedoman tersebut dijalankan oleh individu tersebut serta perbandingan antara pedoman yang ada dalam perusahaan atau organisasi dengan yang dijalankan oleh individu apakah telah dijalankan secara efektif dan efisien atau belum terlaksana dengan baik.

2.2.4 Kriteria dan Ruang Lingkup Audit Operasional

Kesulitan utama yang umumnya dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria audit untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas organisasi. Berbeda dengan audit keuangan, dalam audit operasional tidak terdapat kriteria tertentu yang berlaku umum untuk setiap audit.

Arens et al (2006) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam audit operasional, yaitu:

1. **Historical Performance (Kinerja Historis)**

Merupakan seperangkat kriteria sederhana yang dapat didasarkan pada hasil audit periode sebelumnya. Gagasan di balik penggunaan kriteria ini adalah membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi “lebih baik” atau “lebih buruk”. Manfaat kriteria ini adalah bahwa kriteria tersebut mudah dibuat, tetapi mungkin tidak memberikan

pandangan mendalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya unit usaha yang diperiksa dalam melakukan sesuatu.

2. Benchmarking (Kinerja yang dapat diperbandingkan)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh organisasi lain yang sejenis. Walaupun penilaian prestasi masa lalu, tetapi hasil penilaian menggunakan kriteria ini pun belum tentu memberikan gambaran yang tepat mengenai keadaan organisasi, karena perbedaan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh dua organisasi yang berbeda.

3. Engineres Standards (Standar Rekayasa)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standar rekayasa, seperti penggunaan time and motion study untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi.

4. Discussion and Agreement (Diskusi dan Kesepakatan)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan persetujuan bersama antara manajemen dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam audit operasional.

Ruang lingkup audit operasional meliputi semua aspek manajemen yang perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki dan ditingkatkan mutu penanganannya oleh manajemen atas kegiatan atau program yang diperiksa. Aspek manajemen tersebut yaitu sistem organisasi, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, dan personal. Untuk menentukan ruang lingkup pemeriksaan, pemeriksa harus

memperhatikan tujuan pimpinan perusahaan yang menjalankan pemeriksaan, sebab setiap pemimpin selalu mengharapkan agar tujuan penugasannya tercapai. Dengan demikian dalam hal penentuan ruang lingkup pemeriksaan diperlukan komunikasi yang baik antara pemeriksa dengan pimpinan perusahaan yang memberikan penugasan. Hal ini akan ditegaskan dalam surat penugasan yang salah satu isinya adalah tentang ruang lingkup kerja pemeriksaan.

2.2.5 Program Audit Operasional

Program audit operasional adalah rangkaian yang sistematis dari prosedur audit untuk mencapai tujuan audit. Untuk dapat melaksanakan suatu audit dengan hasil yang baik diperlukan program audit yang lengkap, terperinci, dan terarah.

Menurut Arens et al (2006) program audit adalah ...The detailed instruction for the entire collection of evidence for an audit are an entire audit is called an audit program.

Dengan demikian program audit merupakan rencana langkah kerja yang harus dilakukan berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta informasi yang ada tentang objek yang diaudit.

Program audit pada umumnya harus dapat memberikan informasi mengenai isi program audit:

1. Tujuan Audit

Tujuan audit diungkapkan dengan jelas dalam program kerja audit mengenai hasil apa yang diharapkan dari audit.

2. Ruang Lingkup Audit

Ruang lingkup audit harus dijelaskan apakah audit akan meliputi sebagian atau seluruh ruang lingkup audit.

3. Latar Belakang

Program kerja audit harus dapat memberikan informasi mengenai latar belakang program, fungsi, atau tugas pokok objek yang diaudit dan informasi mengenai sumber pendapatan, pengeluaran, kedudukan, serta hal lain yang diperlukan untuk dapat memahami tujuan dan ciri-ciri kegiatannya.

4. Sasaran Audit

Sasaran audit dinyatakan dengan jelas sehingga auditor mengetahui dengan pasti masalah-masalah khusus apa yang harus diaudit agar sasaran audit tercapai.

5. Prosedur Audit

Dalam setiap audit harus dijelaskan prosedur yang harus diikuti oleh para auditor untuk mencapai tujuan audit. Hal ini dilakukan dengan suatu cara yang tidak membatasi pertimbangan keahlian auditor.

Program audit tidak boleh dibuat sebagai suatu daftar kaku yang tidak dapat diubah sehingga mematikan inisiatif dan kreativitas auditor. Di dalam isi program audit juga perlu dijelaskan siapa yang melaksanakan prosedur tersebut sehingga tugas auditor dapat dilaksanakan secara efektif.

2.2.6 Tahap-Tahap Audit Operasional

Auditor operasional perlu memiliki suatu kerangka tugas untuk pedoman baginya dalam bekerja. Tanpa adanya kerangka yang tersusun baik pemeriksa akan banyak menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan mengingat bahwa struktur perusahaan ataupun kegiatan sekarang ini sudah semakin maju dan rumit.

Dalam melaksanakan audit operasional, auditor memerlukan suatu langkah atau tahapan dalam melaksanakan audit operasional. Hal ini disebabkan karena jika dalam melaksanakan audit operasional auditor tidak mempunyai suatu tahapan atau langkah kerja, auditor akan kesulitan dalam melaksanakan prosedur audit. Karena tak ada standar ataupun koridor yang mengatur tahapan-tahapan ini, sehingga mungkin saja auditor tidak dapat melaksanakan audit operasional secara lengkap dan baik. Program audit adalah rangkaian yang sistematis dari prosedur-prosedur audit untuk mencapai tujuan audit. Untuk dapat melaksanakan audit dengan hasil yang baik diperlukan program audit yang lengkap dan terperinci serta terarah.

Menurut IBK Bhayangkara dalam bukunya yang berjudul *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi* (2009), ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit operasional. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima yaitu:

1. **Audit Pendahuluan**

Audit pendahuluan dilakukan dalam rangka mempersiapkan audit lebih dalam. Audit ini lebih ditekankan pada usaha untuk memperoleh informasi

latar belakang tentang objek audit. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan berkaitan dengan pelaksanaan audit ini, antara lain:

a. Pemahaman auditor terhadap objek audit

Objek audit meliputi keseluruhan perusahaan dan/atau kegiatan yang dikelola oleh perusahaan tersebut dalam rangka mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuannya, objek audit menetapkan berbagai program yang pelaksanaannya dijabarkan ke dalam bentuk kegiatan. Setiap program-program/aktivitas yang diselenggarakan pada setiap departemen atau divisi harus selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, auditor harus memahami tujuan perusahaan dan berbagai program/aktivitas yang diselenggarakan untuk mendapatkan pemahaman tentang keselarasan tujuan tersebut.

b. Penentuan tujuan audit

Auditor harus menentukan tujuan audit untuk semua audit operasional yang dilakukan, dalam rangka menyajikan kerangka kerja audit. Tujuan audit harus mengacu pada alasan mengapa audit biasanya memberikan tujuan audit dalam lingkup yang luas. Terhadap hal ini auditor harus menggunakan keahlian profesionalnya untuk merumuskan tujuan audit yang lebih rinci. Penentuan tujuan audit harus memperhatikan berbagai resiko kegagalan yang mungkin terjadi, baik risiko tidak tercapainya tujuan audit maupun tujuan audit itu sendiri. Tujuan audit adalah

target yang akan diaudit. Dalam target ini terkandung pertanyaan auditor yang jawabannya akan diperoleh melalui proses dan kesimpulan hasil audit. Penentuan tujuan audit harus mengacu kepada tujuan dan ruang lingkup audit yang telah ditentukan. Ada tiga elemen penting dalam setiap tujuan audit yaitu:

1) Kriteria

Merupakan norma, standar, atau sekumpulan standar yang menjadi panduan setiap individu (kelompok) dalam melakukan aktivitasnya sebagai pelaksanaan atas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan padanya. Standar atau norma ini dipergunakan untuk menilai aktivitas atau hasil aktivitas dari setiap individu atau kelompok pada objek audit.

2) Penyebab

Merupakan tindakan atau aktivitas aktual yang dilakukan oleh setiap individu (kelompok) yang terdapat pada objek audit.

a) Akibat

Merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara aktivitas individu (kelompok) dengan kriteria yang telah ditetapkan terhadap aktivitas tersebut.

b) Penentuan ruang lingkup

Ruang lingkup audit menunjukkan luas (area) dari tujuan audit. Beberapa hal penting yang merupakan keinginan dari pemberi tugas harus diperhatikan dalam menentukan ruang

lingkup audit. Disamping itu, penentuan ruang lingkup audit harus mengacu pada tujuan audit yang telah ditetapkan.

- c) Review terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan objek audit

Penelaahan ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang peraturan-peraturan yang berhubungan dengan objek audit baik bersifat umum maupun yang berhubungan khusus dengan berbagai program/aktivitas yang diselenggarakan pada objek audit. Dengan penelaahan ini auditor dapat memahami batas-batas wewenang objek audit dan berbagai program yang dilaksanakan dalam mencapai tujuannya. Peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh objek audit dapat berupa adopsi terhadap peraturan yang ditetapkan pemerintah atau secara penuh dikembangkan di dalam objek audit sebagai penjabaran strategi dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya.

- d) Pengembangan kriteria awal dalam audit

Faktor yang mempengaruhi kriteria yang akan digunakan dalam audit antara lain:

1. Tujuan dari kegiatan yang diaudit
2. Pendekatan audit
3. Aktivitas tujuan audit

3) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (definitive audit objective), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti yang mendukung tujuan audit tersebut.

c. Audit terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterikatan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini

disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

d. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

2. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit operasional, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek

audit, sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.2.7 Pelaksana Audit Operasional

Dalam bukunya Arens et al (2006) mengemukakan bahwa operational audit are usually performed by one of three group; internal auditors, government auditor, CPA firms.

Audit operasional dapat dilaksanakan oleh pihak sebagai berikut:

1. Auditor Internal

Auditor internal memiliki posisi yang unik untuk melaksanakan audit operasional. Manfaat yang diperoleh jika auditor internal melakukan audit operasional bahwa mereka menggunakan seluruh waktu kerja untuk perusahaan yang mereka audit. Untuk memaksimalkan efektivitasnya, bagian audit internal harus melapor kepada dewan direksi atau direktur utama. Auditor internal juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan dengan komite audit. Struktur organisasi ini membantu auditor agar tetap independen.

2. Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah melaksanakan audit operasional yang seringkali merupakan bagian dari pelaksanaan audit keuangan. Auditor pemerintahan terdiri dari para akuntan dari Badan Pemeriksa

Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Auditor pemerintah biasanya memberi perhatian pada kedua macam pemeriksaan baik untuk keuangan maupun audit operasional.

3. Auditor Eksternal

Pada waktu akuntan publik melakukan audit atas laporan keuangan historis, sebagian dari audit itu biasanya terdiri dari pengidentifikasian masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang dapat bermanfaat bagi klien audit. Rekomendasi itu dapat dikatakan secara lisan, tetapi biasanya menggunakan surat manajemen. Pengetahuan dasar mengenai bisnis klien yang dimiliki auditor eksternal dalam melaksanakan audit seringkali memberikan informasi yang berguna dalam memberikan rekomendasi-rekomendasi operasional. Auditor yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien dengan rekomendasi operasional yang relevan dibandingkan dengan yang tidak mempunyai kualitas seperti itu.

2.3 Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Operasional

Sebelum melaksanakan audit operasional, hendaknya perlu diketahui mengenai perbedaan antara audit operasional dengan audit keuangan biasa. Menurut Arens et al, (2006) ada tiga perbedaan antara audit keuangan dan audit operasional yaitu:

- 1) Audit keuangan berorientasi pada masa lalu dan lebih menekankan pada apakah informasi historis dicatat dengan benar. Sedangkan audit operasional berorientasi menekankan pada efisiensi dan efektivitas.
- 2) Dalam hal distribusi laporan, audit keuangan ditujukan kepada banyak pemakai laporan keuangan dan didistribusikan secara detil. Sedangkan laporan audit operasional sangat berbeda dari satu audit ke audit lainnya karena keterbatasan distribusi operasional dan beragamnya sifat audit untuk efisiensi dan efektivitas.
- 3) Pada keterlibatan bidang bukan keuangan, audit operasional mencakup banyak aspek efisiensi dan efektivitas dalam sebuah badan usaha. Audit keuangan dibatasi hanya pada hal-hal yang langsung mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan.

2.4 Efektivitas

2.4.1 Pengertian Efektivitas

Keberhasilan dan kepemimpinan seringkali diukur dengan konsep efektivitas. Walaupun banyak orang setuju bahwa manajemen berperan dalam mencapai efektivitas organisasi, tetapi sulit memperinci apa yang dimaksud konsep efektivitas.

Untuk memahami efektivitas perlu memperhatikan tiga konsep yaitu:

1. Optimisasi Tujuan

Setiap organisasi memiliki tujuan masing-masing. Organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Nilai keberhasilan atau

kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasilnya dengan tujuan organisasi. Jadi efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh organisasi mencapai tujuan yang layak.

2. Perspektif Sistem

Perspektif sistem menekankan pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan dan memutuskan perhatian pada hubungan antar komponen-komponen baik yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi.

3. Tekanan Perhatian pada Perilaku Manusia

Tingkah laku para anggota organisasi berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut IBK Bayangkara (2008) efektivitas adalah merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau merupakan ukuran dari output. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa efektivitas lebih menitik beratkan tingkat keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian efektivitas didasarkan atas sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai. Jadi, efektivitas merupakan derajat tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai target yang telah ditentukan.

2.4.2 Kriteria Efektivitas

Menurut Gibson, dkk yang diterjemahkan oleh Adiyarni dalam Iwan Setiawan (2003 : 29), kriteria efektivitas dapat dibagi menjadi tiga model, yaitu:

1. Kriteria efektivitas jangka pendek, terdiri dari:

- a. Produktivitas

Adalah kuantitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktivitas dapat diukur menurut tiga tingkatan yaitu tingkat individual, kelompok, dan keseluruhan organisasi.

- b. Mutu

Adalah kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi.

- c. Efisien

Adalah resiko keluaran dibanding masukan. Ukuran efisien termasuk tingkat pendapatan dari modal dan aset, unit biaya, bahan buangan, dan pemborosan, waktu berhenti, serta tingkat hunian. Ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam bentuk rasio.

- d. Fleksibilitas

Tiga aspek fleksibilitas yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Pertama, kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal (pelanggan, persaingan, peraturan pemerintah). Kedua, individu dan kelompok dalam organisasi harus menjawab individu atau kelompok lain dalam organisasi yang sama. Ketiga, organisasi harus

dapat mengadaptasi praktek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada.

e. Kepuasan

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

2. Kriteria efektivitas jangka menengah, terdiri dari:

a. Persaingan

Persaingan menggambarkan posisi perusahaan di dalam industri. Kemampuan bersaing menunjukkan kemampuan organisasi untuk tetap menjadi pemain yang diperhitungkan di pasar yang telah ditetapkan.

b. Pengembangan

Pengembangan menjamin efektivitas organisasi melalui investasi sumber daya guna memenuhi permintaan lingkungan mendatang. Pengembangan merupakan strategi proaktif yang membangun kapasitas guna menjawab perubahan.

3. Kriteria efektivitas jangka panjang

Organisasi dapat meningkatkan jangka panjang dengan mengembangkan alternatif rencana dan dengan menyeleksi rencana yang tepat sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan kata lain, organisasi akan terus menjaga kelangsungan hidupnya sampai pada suatu titik mereka menerima kemungkinan tidak bisa bertahan lagi mengambil tindakan menghadapi kemungkinan tersebut.

2.4.3 Masalah Dalam Pengukuran Efektivitas

Masalah-masalah yang sering terjadi dalam pengukuran efektivitas adalah:

1. Masalah kesahihan susunan efektivitas.
2. Kriteria efektivitas relatif tidak stabil setelah digunakan beberapa tahun.
3. Masalah perspektif waktu.
4. Penggunaan kriteria ganda menimbulkan masalah bilamana kriteria tersebut bertentangan satu sama lain.
5. Pengukuran efektivitas organisasi sulit karena konsep yang diteliti rumit dan luas.
6. Kriteria efektivitas tidak dapat digunakan secara umum untuk seluruh organisasi.
7. Masalah relevansi historis.
8. Model efektifitas hanya menggarap tingkat makro saja, membahas gejala keseluruhan organisasi dalam hubungannya dengan efektifitas,

tetapi mengabaikan hubungan yang kritis antara tingkah laku individu dengan persoalan yang lebih besar, yaitu keberhasilan organisasi.

2.4.4 Faktor-Faktor Pengaruh Utama Efektivitas

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah:

1. Ciri Organisasi

Struktur dan teknologi mempengaruhi efektifitas. Peningkatan produktivitas seringkali merupakan hasil dari meningkatnya spesialisasi, fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formulasi. Teknologi juga dapat berakibat pada tingkat efektifitas. Efektifitas dapat dicapai bila susunan struktur sumber daya organisasi sedemikian rupa sehingga paling cocok untuk menangani teknologi yang dipakai.

2. Ciri Lingkungan

Di samping ciri organisasi, lingkungan luar dan dalam juga berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan sangat tergantung pada tiga faktor, yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, dan tingkat rasionalitas organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Ciri Pekerja

Para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektifitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Terdapat beberapa mekanisme khusus para manajer untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Mekanisme ini meliputi tujuan strategis, pencairan dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan adaptasi dan inovasi organisasi.

2.5 Biaya Operasi

2.5.1 Pengertian Biaya Operasi

Semua pengeluaran untuk operasi yang pengeluarannya untuk masa manfaat satu tahun, atau pengeluaran yang dapat dikaitkan secara langsung yang dikeluarkan pada hakekatnya dianggap terpakai habis dalam masa satu tahun, termasuk segala biaya pemeliharaan suatu aset dan peralatan untuk mempertahankan norma-norma teknik yang ada disebut biaya operasi.

Biaya operasi terdiri dari biaya personil, biaya overhead, biaya perawatan perangkat keras, biaya perawatan perangkat lunak, biaya perawatan peralatan dan fasilitas, biaya manajemen yang terlibat dalam operasi sistem, dan biaya depresiasi. Penganggaran biaya menunjukkan pada kata proses tentang bagaimana

menentukan siapa yang harus bertanggungjawab atas jenis biaya tertentu, proses ini mengharuskan kita untuk dapat menginvestasikan terlebih dahulu semua bagian atau seksi atau urusan yang ada dalam perusahaan, untuk ditunjuk sebagai pusat anggaran atau Budget Center. Pusat anggaran kita tentukan pada jenis biaya apa saja yang di bawah tanggung jawabnya, baik di dalam perencanaan manajemen maupun pengawasannya, dengan demikian bila terdapat kekeliruan dalam perencanaan biaya mudah dicari siapa penanggung jawabnya.

Penganggaran biaya operasi tergantung pada berbagai macam faktor. Banyak biaya operasi yang secara langsung dipengaruhi oleh fluktuasi volume penjualan dari bulan ke bulan, misalnya biaya berupa komisi penjualan dan ongkos kirim, ada pula biaya operasi lainnya yang dipengaruhi secara tidak langsung contohnya sewa, asuransi penyusutan, dan beberapa macam gaji.

2.5.2 Pengendalian Biaya Operasi

Tingkat persetujuan pimpinan atau pihak tertinggi, sekali anggaran disetujui perusahaan memasuki satu fase baru. Anggaran harus dicapai dan perusahaan harus dikendalikan pada arah tujuan itu. Tujuan pengendalian yaitu hasil-hasil operasi dan pengeluaran-pengeluaran operasi per hari, atau per minggu, atau per bulan yang sesungguhnya akan dibandingkan dengan anggaran. Varians atas penyimpangan dianalisis dan diambil tindakan perbaikan bilamana perlu. Sangat sering keadaan memaksa perusahaan menyimpang dari jalan atau tujuan, sehingga harus disusun lagi suatu gambaran yang baru, artinya rencana anggaran harus direvisi.

2.5.3 Pengertian, Tujuan dan Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi

Dari Kamus Istilah Akuntansi (2000) dinyatakan bahwa pengendalian biaya merupakan langkah yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa semua segmen fungsi organisasi oleh perilakunya konsisten terhadap kebijakannya. Pengertian tersebut biasanya untuk pengawasan biaya yang efektif. Kebanyakan organisasi menggunakan sistem biaya standar, yang membandingkan biaya aktual terhadap biaya standar untuk menilai kinerja dan penyimpangan yang selanjutnya diselidiki untuk perbaikan.

John B. Campbell (2000) menyatakan bahwa terdapat beberapa unsur yang terkait dalam pengendalian biaya operasi, yaitu:

1. Biaya Terkendali (Controllable Cost)

Adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seseorang pimpinan tertentu dengan jangka waktu tertentu. Untuk menentukan seseorang pimpinan bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut:

- a. Apakah seseorang memiliki wewenang untuk mendapatkan atau menggunakan barang atau jasa tertentu? Maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tujuan dari orang tersebut.
- b. Apakah seseorang ditunjuk oleh manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya

tertentu? Maka orang tersebut (meskipun tidak secara langsung dapat mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dibantu.

2. Biaya Tidak Terkendali (Uncontrollable Cost)

Adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Pengelompokan biaya, apabila biaya tersebut adalah biaya terkendali atau tidak terkendali harus ditentukan dengan sangat hati-hati, karena hal ini sangat erat hubungannya dengan tanggung jawab dan waktu. Contoh gaji mandor di pabrik merupakan biaya tidak terkendali bagi bagian produksi, gaji seorang mandor pada umumnya ditentukan oleh pimpinan perusahaan, sehingga apabila dipandang dari segi organisasi perusahaan yang lebih luas, gaji mandor merupakan biaya yang terkendali.

Mulyadi (2003) menyatakan bahwa efektifitas pengendalian biaya operasi adalah suatu alat yang diperlukan untuk mendeteksi dan mencegah setiap salah saji potensial yang terdapat dalam setiap tahap pelaksanaan transaksi bisnis.

Dalam pelaksanaan efektifitas pengendalian biaya operasi terdiri dari:

1. Observasi terhadap transaksi
2. Pemisahan tugas

3. Pengendalian fisik

4. Respon terhadap kinerja

Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan pada umumnya adalah keuntungan yang maksimal dalam usahanya mencapai tingkat keuntungan yang maksimal, tingkat biaya perlu direncanakan secara sangat hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan proyeksi arus kas keluar dan pengawasan atau pengendalian biaya. Perencanaan biaya yang baik harus dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran tersebut. Dalam mendapatkan manfaat tertentu perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar. Perusahaan terkadang berusaha mengurangi biaya tanpa memperdulikan akibat yang akan ditimbulkannya. Kebijakan ini justru dapat menimbulkan biaya yang cenderung lebih besar, dalam hubungan itu biaya harus diawasi. Pengawasan biaya terutama harus diselaraskan dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dalam operasinya dan disesuaikan dengan tanggung jawab yang harus dipikul oleh masing-masing bagian di dalam perusahaan.

Manajemen perlu mempelajari laporan akuntansi dan laporan-laporan lainnya yang disajikan kepadanya serta membandingkan laporan tersebut dengan rencana yang sudah ditentukan. Perbandingan tersebut dapat menunjukkan apakah kegiatan dilaksanakan secara efisien dan efektif, sehingga setiap bagian organisasi dapat ditentukan dan dapat diketahui bagaimana manajemen yang memerlukan bantuan untuk melaksanakan tugasnya. Suatu organisasi dikatakan efisien, jika unit tersebut dalam melaksanakan kegiatannya mengkonsumsi sumber-sumber dalam jumlah besar yang lebih rendah. Suatu unit organisasi dikatakan efektif jika

unit tersebut dapat bekerja dengan baik sehingga dapat dikatakan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi sampai sejauh mana suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil. Dalam usaha untuk mencapai apa yang telah menjadi tujuannya. Efektifitas merupakan pencapaian sasaran yang telah dipilih, sesudah mempertimbangkan alternatif yang bersangkutan dalam mengukur efektifitas ini, tingkat kinerja yang sebenarnya sebanding dengan sasaran kinerja.

Tecapainya tujuan pengawasan atau pengendalian ini, langkah pertama dengan menetapkan standar perbandingan yang merupakan pondasi dan basis pengendalian akuntansi yang efektif. Dalam hal itu standar akuntansi menyediakan alat untuk mengukur dan menilai prestasi kerja, karena penggunaan standar akuntansi cocok untuk pengendalian pendapatan atau biaya. Kedua mencatat prestasi pelaksanaan yang sebenarnya dan langkah ketiga telah membandingkan biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya standar tatkala pekerjaan dilaksanakan.

Langkah terakhir ini mencakup sebagai berikut:

1. Menetapkan perbedaan antara standar dengan prestasi pelaksanaan yang sesungguhnya.
2. Menganalisis sebab terjadi perbedaan.
3. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu.

Pengendalian dilaksanakan melalui tindak lanjut yang segera, sebelum kecenderungan atau tendensi berkembang menjadi kerugian yang besar. Setiap

perbedaan atau varians yang tidak memuaskan harus dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab. Dengan demikian ketetapan metode penyajian dan efektifitas pengendalian mempunyai pengaruh yang sangat besar pada tindakan perbaikan yang akan diambil.

Pengendalian biaya yang efektif tergantung pada komunikasi yang baik antara informasi akuntansi dengan manajemen atau partisipasi aktif, para manajer dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah mengenai peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi. Karena kegiatan operasi bagi perusahaan merupakan aktivitas yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas operasi ini perlu diawasi dan dikendalikan dengan baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Penulis melakukan penelitian pada PDAM Kabupaten Kerinci.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, yaitu suatu metode penelitian dengan mengumpulkan dan menyajikan data disertai analisis yang dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berhasil diperoleh, dikumpulkan selama penelitian, kemudian diproses untuk dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu peninjauan langsung pada perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer.

Data primer ini dikumpulkan dengan cara sebagai berikut:

a. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan pejabat yang berwenang untuk memperoleh informasi sesuai dengan judul dan tujuan penelitian. Penulis mengumpulkan data mengenai perusahaan untuk memperoleh gambaran umum dan masalah khusus yang diteliti. Adapun data yang diperoleh, diharapkan dapat menjelaskan tentang kebijakan, sistem, prosedur dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi PDAM.

b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan terhadap aktivitas perusahaan yang erat kaitannya dengan masalah audit operasional dan efektivitas pelaksanaan pengendalian biaya operasi perusahaan. Yang diobservasi adalah dokumen-dokumen kebijakan biaya operasi, data kegiatan operasi. Data yang terkumpul digunakan untuk memvalidasi data pengendalian biaya operasi PDAM.

c. Dokumentasi (pencatatan)

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan melihat dokumen atau mengadakan catatan yang ada pada perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu teknik pengumpulan data untuk memperoleh data sekunder dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, serta literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti yang berguna sebagai pedoman teoritis pada waktu melakukan penelitian lapangan dan untuk mendukung serta menganalisis data.

3.4 Analisis Data

Data dan dokumen atas pelaksanaan yang diperoleh akan dianalisis dengan membandingkan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan, atau membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang ditetapkan. Standar dapat ditetapkan melalui keputusan direktur, ketetapan manajer, pengalaman masa lalu, perbandingan dengan organisasi lain yang sejenis, kesepakatan bersama antara pihak-pihak yang terlibat, yang digunakan sebagai acuan untuk memenuhi serangkaian tugas dan tanggung jawab.

Kemudian, data mengenai kinerja akan diolah apakah audit operasional yang dilakukan dapat mendorong peningkatan kinerja di perusahaan tersebut. Data tersebut didapatkan dari olahan wawancara dan observasi serta penelitian kepustakaan. Analisis dari data ini akan didapatkan sejauh mana peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas biaya operasi di PDAM Kabupaten Kerinci.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pelayanan air minum di Kabupaten Kerinci awalnya dilaksanakan oleh Proyek Penyediaan Air Bersih Jambi (PPSAB) Provinsi Jambi yang pada tahun anggaran 1976/1977 melaksanakan pembangunan sarana Penyediaan Air Bersih yang berlokasi di Kota Sungai Penuh Kabupaten Kerinci.

Pada tahun 1981 dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia No.: 104/KPTS/CK/1981 pada tanggal 10 November 1981 dibentuklah Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM), kemudian pada Tahun 1981/1982 mulai beroperasinya Instalasi Pengelolaan Air Rawang tepatnya pada bulan September 1982 dengan kapasitas 201/det.

Adapun tujuan dibentuknya BPAM ini adalah untuk mempersiapkan wadah organisasi yang dapat mengelola pelayanan air minum kepada masyarakat secara mandiri, sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Menteri Pekerjaan Umum No.:28/KPTS/1984 dan Menteri Dalam Negeri No.:5 Tahun 1984 yang isinya meliputi pedoman organisasi, sistem akuntansi, teknik operasi dan pemeliharaan, teknik perawatan, struktur dan perhitungan biaya untuk menentukan tarif air minum dan pelayanan air bersih kepada masyarakat.

Pada saat kondisi keuangan BPAM telah mencapai Break Event Point (BEP) yaitu pada Tahun 1990/1991, dengan kemampuan keuangan

memungkinkan BPAM dialih statusnya menjadi PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum), maka pada Tahun 1990 berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Kabupaten Kerinci No.:10 Tahun 1990 dibentuklah Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci yang dikukuhkan atau disahkan oleh Gubernur KDH Tingkat I Jambi berdasarkan Peraturan Daerah No.:485 Tahun 1990, yang dari data Pembukuan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dimulai beroperasi pada tanggal 5 Oktober 1991.

Tujuan utama pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kerinci ini untuk mewujudkan serta meningkatkan pelayanan umum, berupa jasa kepada masyarakat dengan jalan memenuhi dan mengusahakan kebutuhan air minum yang bersih dan sehat bagi kesejahteraan masyarakat. Disamping tujuan diatas juga berguna untuk melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya.

Pada tanggal 5 Oktober 1991 sampai sekarang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dengan bantuan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten secara berkesinambungan melalui Direktorat Air Bersih yaitu Direktorat Jenderal Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum melaksanakan pengembangan dan pembangunan sarana air bersih di kecamatan-kecamatan dan pedesaan.

Sejak dibangunnya sarana dan prasarana penyediaan air bersih di Kabupten Kerinci pada tahun anggaran 1976/1977 dengan sistem Slow Sand Filter (SSF) di desa Pelayang Raya yang sumber air bakunya berasal dari sungai Talang Lindung, PDAM Tirta Sakti mengalami peningkatan pelayanan yang

cukup signifikan, khususnya setelah perubahan status perusahaan dari BPAM menjadi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci. Pemerintah Pusat secara berkesinambungan dari PELITA ke PELITA membangun sarana air bersih yang hingga saat ini jumlah kapasitas produksi IPA terpasang sudah mencapai 356,00 liter/detik yang tersebar di beberapa lokasi (ibukota kecamatan dan desa- desa pusat pertumbuhan). Untuk memudahkan pelayanan kepada konsumen dan operasional IPA yang ada, maka dibentuklah kantor-kantor cabang dari PDAM Tirta Sakti yang letaknya berdekatan dengan lokasi IPA. Saat ini kantor cabang berjumlah sebanyak 8 (delapan) unit yang rata-rata terletak di ibukota kecamatan, sebagai berikut:

1. Cabang Sungai Penuh–1982 (Kecamatan Sungai Penuh, Hamparan Rawang, Pesisir Bukit dan Kumun Debai)
2. Cabang Semurup–1986 (Kecamatan Air Hangat, Air Hangat Timur dan Depati Tujuh)
3. Cabang Siulak–1992 (Kecamatan Gunung Kerinci dan Siulak)
4. Cabang Pulau Tengah/Jujun–1992 (Kecamatan Keliling Danau)
5. Cabang Hiang/Koto Petai–1994 (Kecamatan Sitinjau Laut, Danau Kerinci, dan Tanah Kampung)
6. Cabang Timiai–1994 (Kecamatan Batang Merangin)
7. Cabang Kayu Aro–1996 (Kecamatan Kayu Aro dan Gunung Tujuh)
8. Cabang Lempur–1997 (Kecamatan Gunung Raya)

4.1.2 Visi dan Misi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci mempunyai visi dan misi, yakni:

Visi PDAM Tirta Sakti:

“Perusahaan yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat didukung oleh SDM yang profesional sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi kepuasan pelanggan, kesejahteraan karyawan dan memberikan kontribusi yang progresif terhadap daerah.”

Misi PDAM Tirta Sakti:

“Menyelenggarakan dan mengembangkan usaha penyediaan dan sarana air bersih serta usaha terkait lainnya yang bertumpu pada peningkatan mutu produk dan layanan, kualitas yang berkesinambungan melalui pemberdayaan SDM.”

4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Struktur organisasi di dalam suatu badan atau lembaga memiliki peranan yang sangat penting. Struktur organisasi yang dimaksudkan untuk memudahkan manajemen perusahaan dalam pembagian kerja atau tugas. Struktur organisasi suatu perusahaan akan disesuaikan dengan jenis dan keperluan perusahaan. Organisasi ini sasarannya yang menjurus pada bidang teknis administrasi dan pengelolaan perusahaan. Bentuk organisasi di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci adalah berbentuk organisasi fungsional. Dalam organisasi fungsional

terdapat adanya pembidangan kegiatan atas dasar keahlian atau spesialis menurut fungsinya masing-masing.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kerinci No.:40 Tahun 2004 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, dapat diuraikan susunan organisasi dan uraian tugas pokok masing-masing bagian pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

DIREKSI

1. Direktur Utama

Tugas Direktur Utama:

1. Memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan PDAM.
2. Merencanakan, menetapkan program kerja, penyusunan anggaran pendapatan dan biaya PDAM.
3. Bersama Direksi lainnya merumuskan strategi dan mengambil keputusan serta menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Badan Pengawas dan Kepala Daerah dalam pelaksanaan operasional PDAM sesuai dengan peraturan yang berlaku.
4. Mengambil inisiatif dalam mengangkat, menempatkan, membina, memberhentikan karyawan berdasarkan kepada kebutuhan dan kemampuan perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta berkoordinasi dengan Direktur Umum dan Administrasi dan Direktur Teknik.

2. Direktur Umum dan Administrasi

Tugas Direktur Umum dan Administrasi:

1. Pengaturan, pengawasan dan pengendalian kegiatan pada Bagian Umum, Bagian Keuangan dan Bagian Hubungan Langganan.
2. Penetapan kebijakan mengenai pemeliharaan umum dan penggunaan secara efektif semua peralatan, fasilitas serta perlengkapan milik PDAM.
3. Pengawasan penyusunan anggaran belanja, perencanaan besarnya anggaran kerja PDAM, perumusan dan penetapan kebijakan mengenai penggunaan keuangan secara lebih efektif bersama Direktur Teknik.
4. Perencanaan dan pengendalian sumber-sumber pendapatan belanja, tarif, penerimaan, dan pendapatan PDAM.
5. Penilaian dan persetujuan setiap pembelian untuk keperluan operasional melalui tender atau tanpa melalui tender, meninjau kembali dan menyetujui transaksi berdasarkan koordinasi dengan Direktur Teknik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
6. Pengendalian, penyelenggaraan pembukuan dan penilaian laporan keuangan untuk mengusulkan perbaikan posisi keuangan dan persediaan kepada Direktur Utama.

i. Bagian Umum

Kepala Bagian Umum

Tugas Kepala Bagian Umum:

1. Penyelenggaraan Administrasi dan pelaksanaan urusan kepegawaian.
2. Pemeriksaan dan pengendalian urusan surat menyurat, pengelolaan dan pengendalian rumah tangga, logistik serta pemeliharaan umum.
3. Perencanaan dan pengendalian pelaksanaan pengadaan barang.
4. Pengendalian keamanan dan ketertiban di lingkungan PDAM.
5. Pembinaan dan pengawasan subbag-subbag yang berada dibawahnya.
6. Melakukan evaluasi dan membuat laporan kegiatan kepada Direktur Umum dan Administrasi.
7. Membantu atasan langsung dalam bagian tugasnya.

ii. Bagian Keuangan

Kepala Bagian Keuangan

Tugas Kepala Bagian Keuangan:

1. Menyelenggarakan kegiatan administrasi keuangan, pembukuan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.
2. Penyusunan, pelaksanaan, revisi dan evaluasi anggaran.
3. Penyelenggaraan kegiatan penagihan rekening air serta pengendalian terhadap tunggakan pelanggan yang sudah dan bakal terjadi.
4. Perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap arus kas masuk dan keluar.
5. Penyusunan usulan penyesuaian tarif air dan non air.
6. Pembinaan dan pengawasan subbag yang berada dibawahnya.
7. Menggali potensi sumber pendapatan.

8. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.

iii. Bagian Hubungan Langgan

Kepala Bagian Hubungan Langgan

Tugas Kepala Bagian Hubungan Langgan:

1. Pembinaan, pengawasan dan pelaporan terhadap subbag-subbag di Bagian Hubungan Langgan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Perencanaan dan pengendalian kegiatan pemasaran sambungan baru dan kegiatan mobil tangki.
3. Pengawasan dan pengendalian kegiatan penelitian pelanggan baik kegiatan penyesuaian golongan maupun status pelanggan.
4. Perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan menyempurnakan sistem penetapan konsumsi air.
5. Pengawasan dan pengendalian kegiatan penetapan konsumsi air oleh petugas dan sewaktu-waktu mengadakan uji petik di lapangan.
6. Pengendalian kegiatan input penetapan konsumsi air.
7. Penyampaian usulan kepada Direktur Umum dan Administrasi tentang kondisi meter air yang di duga rusak.
8. Pengawasan penyelenggaraan administrasi pelanggan termasuk administrasi meter air.
9. Pengawasan dan pengendalian kegiatan pelayanan pelanggan baik pelayanan teknis maupun non teknis untuk diteruskan kepada Direksi dan/atau langsung kepada bagian, bidang dan cabang terkait.

10. Pengawasan dan pengendalian kegiatan pembinaan pelanggan dan kegiatan kehumasan serta memelihara hubungan baik dengan media masa.
11. Mengadakan sosialisasi ketentuan dan aturan yang berlaku kepada pihak-pihak yang terkait (Stakeholders).
12. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.

3. Direktur Teknik

Tugas Direktur Teknik:

1. Pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan kegiatan pada Bidang Perencanaan, Produksi, Transmisi, Distribusi dan Perawatan / Pemeliharaan.
2. Penetapan kebijakan mengenai pemeliharaan teknik dan penggunaannya secara efektif dan efisien serta pengawasan pemakaian material dan bahan kimia.
3. Perencanaan sistim penyediaan air minum untuk keperluan produksi dan distribusi.
4. Perumusan alternatif dan kebijakan mengenai peningkatan kinerja produksi, distribusi air dan penanggulangan kehilangan.

i. Bidang Perencanaan

Kepala Bidang Perencanaan

Tugas Kepala Bidang Perencanaan:

1. Penyelenggaraan perencanaan sistem cadangan/penyediaan air minum guna keperluan produksi dan distribusi.
2. Pengendalian perencanaan pengadaan sarana dan prasarana sistem pengolahan air minum dari segi kualitas dan kuantitas termasuk menjamin rencana kebutuhan.
3. Penyelenggaraan perencanaan dan pengawasan kegiatan pemeliharaan instalasi teknik dan umum yang dilaksanakan oleh Bagian/Bidang/Cabang yang terkait.
4. Penyelenggaraan perencanaan sistem pengarsipan dokumentasi teknik.
5. Penyelenggaraan penyedia sarana air minum untuk program-program penyambungan dan pendistribusian air minum.
6. Pembinaan dan pengawasan seksi-seksi yang berada dibawahnya.
7. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.

ii. Bidang Produksi

Kepala Bidang Produksi

Tugas Kepala Bidang Produksi:

1. Penyelenggaraan proses produksi air mulai dari baku sampai air yang siap didistribusikan.
2. Pemeriksaan dan pengendalian kualitas air, mulai air baku sampai air pelanggan.

3. Perencanaan, pengendalian dan pengawasan pemakaian material pemeliharaan dan bahan kimia.
4. Penyelenggaraan pemeliharaan sarana produksi.
5. Pembinaan dan pengawasan seksi-seksi yang berada dibawahnya.

iii. Bidang Transmisi dan Distribusi

Kepala Bidang Transmisi dan Distribusi

Tugas Kepala Bidang Transmisi dan Distribusi:

1. Penyelenggaraan pendistribusian air untuk seluruh pelayanan dalam rangka penyediaan air secara merata dan terus menerus.
2. Pemeriksaan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan penyambungan dan pemutusan sambungan pelanggan.
3. Penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan kegiatan perbaikan dan penggantian pipa transmisi, distribusi termasuk pipa dinas untuk seluruh wilayah pelayanan PDAM.
4. Perencanaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pemasangan dan penggantian meter air serta kelengkapannya secara terus menerus tahap demi tahap untuk seluruh wilayah pelayanan PDAM.
5. Penyelenggaraan dan pengawasan pelaksanaan tindakan pencegahan dan penertiban pemasangan air secara ilegal.
6. Pembinaan dan pengawasan seksi-seksi yang berada dibawahnya.

CABANG

Kepala Cabang

Tugas Kepala Cabang:

1. Memimpin dan bertanggungjawab terhadap semua kegiatan operasional di cabang yang dipimpinnya kepada Direktur Utama.
2. Menyusun dan menyelenggarakan semua kegiatan teknis, administrasi secara efektif dan efisien.
3. Melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban berdasarkan kebijakan yang digariskan oleh Direksi.
4. Membuat usulan rencana anggaran atau daftar proyek cabang.
5. Mengkoordinasikan semua kegiatan.
6. Membuat laporan bulanan, triwulan ataupun tahunan mengenai kegiatan cabang.
7. Mengkoordinir pelaksanaan uraian tugas Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi yang dibawahinya.
8. Membina, memelihara suasana kerja yang baik untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan yang dibawahinya.
9. Mengevaluasi dan menganalisis seluruh kegiatan operasional di Cabang serta melaporkan kepada Direksi.
10. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.
11. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi sesuai dengan urusan tugasnya.

Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Kepala Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Satuan Pengawasan Intern mempunyai tugas membantu Direktur Utama dalam melaksanakan penilaian atas sistem pengendalian manajemen, dan memberikan saran-saran perbaikannya dengan uraian tugas sebagai berikut:

1. Menyusun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dan membuat rencana kerja pemeriksaan.
2. Mengawasi dan membimbing para karyawan pada saat melaksanakan pemeriksaan.
3. Melakukan penelaahan dan penilaian terhadap aspek legal yang ada pada suatu objek pemeriksaan.
4. Melakukan pemeriksaan terhadap transaksi, perkiraan, kegiatan, fungsi dan pertanggungjawaban keuangan masing-masing objek dalam pelaksanaannya.
5. Menilai kebenaran formal dan kebenaran materi dari pelaksanaan peraturan perundang-undangan di setiap objek pemeriksaan.
6. Melakukan pemeriksaan dan penilaian efisiensi dan efektivitas terhadap penggunaan sumber daya seperti uang, peralatan, barang, personalia pada setiap objek.
7. Melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap:
 - a. Ketetapan metode pelaksanaan
 - b. Ketelitian data yang dikumpulkan

- c. Keandalan hasil yang di capai
 - d. Hambatan yang menyebabkan belum tercapainya hasil suatu program atau kegiatan.
8. Membuat laporan hasil pemeriksaan sesuai dengan penugasan yang ditetapkan.
 9. Memberikan bantuan dan dukungan untuk kelancaran pelaksanaan tugas pemeriksaan oleh Pengawas Ekstern.
 10. Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan membagi tugas kepada bawahannya.
 11. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.
 12. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan bagian dan urusan tugasnya.

Penelitian Pengembangan (Litbang)

Kepala Penelitian Pengembangan (Litbang)

Kepala Penelitian Pengembangan (Litbang) mempunyai tugas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian penelitian pengembangan teknik, administrasi keuangan serta sistem komputerisasi dengan uraian tugas sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan kegiatan penelitian pengembangan bidang teknik, administrasi, sumber daya manusia, keuangan serta sistem informasi yang berbasis komputer.
2. Menyusun dan mengendalikan program kerja Litbang.

3. Menyelenggarakan kegiatan sistem komputerisasi, pemeliharaan perangkat komputer, sistem jaringan serta instalasi komputer dan telepon.
4. Merencanakan dan mengembangkan aplikasi sistem informasi yang terkomputerisasi sesuai dengan kebutuhan PDAM.
5. Membuat laporan hasil penelitian pengembangan serta menyampaikan usulan tindak lanjut kepada Direksi.
6. Mengendalikan dan mengawasi penggunaan sarana komputer dan telekomunikasi.
7. Melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga tentang program pengembangan sistem informasi manajemen terkomputerisasi.
8. Membantu pihak manajemen dalam memberikan alternatif pemecahan terhadap masalah/kendala yang di hadapi perusahaan dalam peningkatan kinerja.
9. Menyusun program perusahaan jangka menengah dan jangka panjang.
10. Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan membagi pembagian tugas kepada bawahannya.
11. Membuat evaluasi dan laporan kepada atasannya.
12. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan bagian dan urusan tugasnya.

4.2 Kualifikasi Auditor Operasional

Pengendalian audit operasional atas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dilaksanakan sepenuhnya oleh auditor. Auditor yang dimaksud adalah auditor yang berasal dari BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) Perwakilan Jambi.

Pelaksanaan yang dilakukan oleh auditor ini menjadikannya bersifat independen dalam melaksanakan aktivitas audit, artinya tidak terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan yang dapat membiaskan independensinya. Terlibatnya auditor dalam pelaksanaan audit operasional ini tidak terlepas juga dari status PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, yang merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) Kabupaten Kerinci, yang berfungsi untuk memberikan kontribusi PAD bagi daerah.

Audit operasional yang dilaksanakan pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dilakukan setiap awal tahun setelah periode pemeriksaan, yang berkisar 3-7 bulan. Waktu yang diperlukan tersebut meliputi tahap audit pendahuluan sampai dengan akhirnya pada tahap pelaporan. Untuk PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci sendiri, audit operasional dilakukan oleh 5 orang auditor, yaitu terdiri dari ketua, wakil ketua, dan anggota.

4.2.1 Program Audit Operasional

Dalam melakukan audit operasional pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, (dalam hal BUMN atau BUMD, dinamakan dengan audit kinerja), auditor memiliki program audit berdasarkan kepada pedoman dan peraturan

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Maksud program audit adalah agar kegiatan audit dapat berjalan dengan baik dan lebih terarah karena program audit yang baik penting dalam menunjang keberhasilan audit yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan dengan pengendalian yang efektif.

Program audit pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dibuat berdasarkan pedoman BPKP, yang dalam pelaksanaannya dilakukan per tahun.

Auditor bekerja sama dengan manajemen PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci memilih pelaksanaan per tahun, dengan susunan:

1. Tujuan Pemeriksaan

Untuk memperoleh kepastian apakah yang telah dilaksanakan memenuhi unsur efisiensi, efektivitas, dan ekonomis sesuai dengan standar operasional prosedur PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

2. Sasaran

Untuk memperoleh informasi apakah kegiatan yang telah diprogramkan dilaksanakan sesuai dengan keputusan direktur dan standar yang ditetapkan.

3. Langkah Kerja Pemeriksaan

Mengadakan pertemuan dengan Direktur Utama dan Kasubag Umum dengan maksud memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan satu periode pemeriksaan, serta mendapatkan informasi umum atas kegiatan yang dilaksanakan untuk menjelaskan tugas dan fungsi.

4. Mengadakan wawancara dengan Kasubag Keuangan untuk memperoleh gambaran dan informasi tentang keadaan biaya operasional PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

4.2.2 Pelaksanaan Audit Operasional atas Biaya Operasi

Auditor yang sebagai pelaksana audit operasional pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci membantu pihak manajemen dalam usaha mencapai efektivitas pengendalian biaya operasi, selain itu kegiatan ini dilakukan untuk mendeteksi sedini mungkin berbagai kemungkinan penyimpangan atau kelemahan yang mungkin ditemukan.

Dalam pelaksanaan audit, auditor melakukan semua fungsi audit operasional, yaitu mencakup:

1. Compliance

Audit operasional ini dilaksanakan untuk menentukan dan mengawasi apakah pelaksanaan kegiatan aktivitas operasi, kegiatan organisasi, dan kegiatan manajemen sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan ini meliputi mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan fungsi pengendalian biaya operasi, dan menilai prosedur pengendalian biaya operasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Verification

Dalam hal ini auditor melakukan penelitian kewajaran atas kebenaran terhadap dokumen-dokumen, catatan-catatan dan laporan biaya operasi apakah mencerminkan hal-hal yang sebenarnya. Kegiatannya yaitu menilai sistem pelaporan keuangan yang telah dibuat dan meneliti penentuan biaya operasi. Adapun cara yang dapat dilakukan oleh auditor dalam melaksanakan kegiatan ini yaitu memeriksa laporan biaya operasi dan memeriksa penentuan biaya yang menunjang pelaksanaan operasi seperti daftar penentuan biaya operasi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3. Evaluation

Dalam melaksanakan evaluasi, auditor megawasi apakah pengendalian internal yang ada telah dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan sistem, prosedur, dan kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan ini meliputi melakukan analisis dan evaluasi terhadap data-data kegiatan operasi, mengidentifikasi kelemahan, melakukan perbaikan, dan memberikan saran dan rekomendasi yang diperlukan. Cara yang dapat dilakukan dalam kegiatan ini yaitu memeriksa laporan biaya operasi pada saat pelaksanaan audit dan membandingkan anggaran biaya operasi dengan realisasi biaya operasi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Audit operasional dilaksanakan dalam beberapa tahap, yaitu:

4.2.2.1 Tahap Audit Pendahuluan

Langkah awal yang dilakukan oleh auditor adalah melakukan survei pendahuluan pada bagian operasional agar memiliki pengetahuan yang cukup dan untuk mengetahui keadaan bagian operasional yang akan diaudit. Selain itu auditor melakukan pemeriksaan terhadap hasil audit sebelumnya dan ketentuan atau kebijakan yang baru sebelumnya sampai akhir audit, serta data-data periode yang akan dilakukan sampai pelaksanaan audit (periode terakhir sampai saat ini).

Pada tahap ini auditor dapat melakukan:

1. Pengamatan Sekilas atas Fasilitas Fisik

Auditor melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik yang terdapat pada bagian operasional, seperti alat komputer, lemari atau tempat penyimpanan arsip, tata letak ruang dan lainnya. Pengamatan sekilas atas fasilitas fisik dilakukan auditor dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai operasi perusahaan dan mempelajari indikasi permasalahan yang ada.

2. Mencari Data Tertulis

Setelah melakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik, auditor mencari data tertulis dengan cara meminta data kepada staf dan kepala bagian, serta mengamati pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi mengenai kebijakan dan prosedur tersebut konsisten dengan praktik manajemen.

Auditor operasional mencari data tertulis yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan dan mengumpulkan informasi yang dianggap perlu untuk dapat digunakan dalam kegiatan audit baik untuk dipelajari maupun untuk diperiksa.

3. Wawancara dengan manajemen

Untuk mengetahui informasi mengenai pelaksanaan operasional, auditor dapat melakukan wawancara langsung dengan staf yang berhubungan, seperti kepala sub bagian keuangan. Kegiatan ini dilakukan setelah pencarian data tertulis sehingga auditor operasional ini tidak dapat menemukan simpulan atas dasar audit pendahuluan saja sehingga auditor operasional harus melakukan audit mendalam.

4.2.2.2 Tahap Audit Mendalam

Dalam tahapan ini merupakan lanjutan dari tahap audit pendahuluan. Pada tahap ini auditor melakukan kegiatan penelitian, pengecekan dan verifikasi catatan serta konfirmasi kepada pihak ketiga sehubungan dengan tujuan audit untuk memperoleh bukti yang cukup. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Memeriksa pembukuan, transaksi-transaksi perhitungan keuangan maupun prosedur yang terkait yang ada di fungsi operasi. Tujuannya untuk mengendalikan pengeluaran, penerimaan, biaya-biaya serta aset.

2. Menelaah setiap kebijakan yang ada pada bagian operasional atau keuangan guna menilai hubungan dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku dan alasan-alasan terjadinya penyimpangan.
3. Pemeriksaan terhadap efisiensi pemakaian sumber dana dan sumber daya di bagian operasional dan keuangan.

Berdasarkan temuan audit ini, selanjutnya akan dikembangkan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi atas hal-hal yang sesungguhnya merupakan kelemahan.
2. Mengidentifikasi batas-batas kewenangan dan tanggung jawab dalam bagian operasional.
3. Menentukan pengaruh dari kelemahan yang ada.
4. Menentukan sebab-sebab terjadinya kelemahan.
5. Mengupayakan komunikasi dengan pejabat atau pihak-pihak yang berkepentingan yang mungkin akan mengalami dampak negatif dari pelaporan temuan yang ada.
6. Menentukan tindakan perbaikan untuk dilaksanakan.

Temuan-temuan yang berupa kelemahan atau penyimpangan yang telah terungkap perlu dilengkapi dengan rekomendasi yang akan ditujukan kepada pihak yang berwenang. Rekomendasi diberikan atas penyimpangan-penyimpangan tersebut sehingga tidak terulang lagi di masa akan datang.

Tahap ini diakhiri dengan penyusunan ikhtisar hasil audit untuk disampaikan kepada penanggung jawab audit sebelum didiskusikan dengan auditor.

4.2.2.3 Tahap Pelaporan

Setelah audit selesai dilaksanakan, auditor membuat laporan hasil audit yang diserahkan kepada Badan Pengawas dan Direktur PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci. Berikut ini terdapat hasil temuan, penyebab, dampak, saran, dan perbaikan yang diperlukan sehingga bagian operasional dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan koreksi.

Hasil Temuan : laporan realisasi operasional tidak sesuai dengan anggaran biaya operasional.

Penyebab : penurunan biaya operasional dan pemeliharaan sumber air, serta penurunan biaya penyusutan pengolahan air.

Dampak : potensi terjadinya penyimpangan program pengendalian biaya operasional.

Saran : adanya sistem perhitungan biaya yang sistematis.

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

4.3 Efektivitas Operasi

4.3.1 Rencana dan Realisasi Biaya Operasi

Suatu operasional pada perusahaan dinamakan efektif apabila tujuan perusahaan telah tercapai, yaitu mencapai target dalam pelayanan yang diharapkan. Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh Penulis untuk menilai efektivitas operasi dari segi rencana dan realisasi biaya operasi yang

dianggarkan perusahaan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai target biaya operasi yang dicapai setiap tahunnya. Namun, dari tahun ke tahun biaya pengolahan dan biaya transmisi distribusi selalu melebihi anggaran biaya yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh kenaikan biaya pegawai dan pemeliharaan instalasi transmisi dan distribusi. Sebaliknya, realisasi biaya sumber dan biaya umum dan administrasi di bawah anggaran. Kondisi ini lebih disebabkan estimasi anggaran tidak dilakukan dengan akurat.

Untuk mengetahui tingkat efektivitas biaya operasi perusahaan, digunakan data yang diambil dari Bagian Keuangan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tahun 2007, 2008, dan 2009 yang diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4-1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2007
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

(dalam jutaan rupiah)

| Uraian | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
|----------------------------|------------|-----------|-----------|----------------|
| A | B | C | B-C | (C/B) X 100% |
| Biaya Sumber | 64.034 | 44.436 | (19.598) | 69,39 % |
| Biaya Pengolahan | 2.322.243 | 2.180.330 | (141.913) | 93,88% |
| Biaya Transmisi Distribusi | 1.439.792 | 1.732.717 | 292.925 | 120,34% |
| Biaya Umum & Administrasi | 6.341.863 | 6.001.606 | (340.257) | 94,63% |
| Total | 10.167.932 | 9.959.089 | (208.843) | 97,94% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Dari data di atas terdapat persentase realisasi anggaran di atas 100%, yaitu pada biaya transmisi dan distribusi. Secara keseluruhan, anggaran biaya operasi sebesar 10.167.932 (dalam jutaan rupiah) dan realisasi biaya operasi tersebut sebesar 9.959.089 (dalam jutaan rupiah), atau dapat disimpulkan pencapaian

anggaran biaya operasi adalah sebesar 97,94%. Artinya, anggaran biaya operasi yang ditetapkan oleh pihak PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tahun 2007 tidak terealisasi 100%, karena terdapat selisih sebesar (208.843) dari jumlah anggaran yang ditetapkan.

Tabel 4-2
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2008
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

(dalam jutaan rupiah)

| Uraian | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|----------------|
| A | B | C | B-C | (C/B) X 100% |
| Biaya Sumber | 64.034 | 48.217 | (15.817) | 75,29% |
| Biaya Pengolahan | 2.322.243 | 2.385.703 | 63.460 | 102,73% |
| Biaya Transmisi Distribusi | 1.439.792 | 3.377.015 | 1.937.223 | 234,54% |
| Biaya Umum & Administrasi | 6.449.503 | 6.618.463 | 168.960 | 102,61% |
| Total | 10.275.572 | 12.429.398 | 2.153.826 | 120,96% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Pada tabel 4-2 digambarkan mengenai anggaran dan realisasi biaya operasi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci pada tahun 2008. Anggaran biaya operasi pada tahun 2008 secara keseluruhan yaitu sebesar 10.275.572 (dalam jutaan rupiah) dengan realisasinya sebesar 12.429.398 (dalam jutaan rupiah). Dapat disimpulkan bahwa pencapaian anggaran biaya operasi yaitu sebesar 120,96%. Realisasi biaya operasi pada tahun 2008 melebihi anggaran yang ditetapkan yakni lebih besar 2.153.826 dari total anggaran

Pada tabel 4-3 di bawah digambarkan mengenai anggaran dan realisasi biaya operasi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci pada tahun 2009, secara keseluruhan anggaran biaya operasi yaitu sebesar 12.552.499 (dalam jutaan

rupiah) dengan realisasinya sebesar 12.931.152 (dalam jutaan rupiah). Dapat disimpulkan bahwa pencapaian atau realisasi anggaran biaya operasi yaitu sebesar 103,01%. Dengan kata lain, realisasi dari biaya operasi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tahun 2009 melebihi anggaran yang ditetapkan, yakni memiliki selisih 378.653 lebih besar dari total anggaran.

Tabel 4-3
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi Tahun 2009
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

| (dalam jutaan rupiah) | | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Uraian | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
| A | B | C | B-C | (C/B) X 100% |
| Biaya Sumber | 353.849 | 56.269 | (297.580) | 15,9% |
| Biaya Pengolahan | 2.830.109 | 2.975.846 | 145.737 | 105,14% |
| Biaya Transmisi Distribusi | 4.564.414 | 4.374.994 | (189.420) | 95,85% |
| Biaya Umum & Administrasi | 4.804.127 | 5.524.043 | 719.916 | 114,98% |
| Total | 12.552.499 | 12.931.152 | 378.653 | 103,01% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

4.3.2 Pertumbuhan Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, pertumbuhan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci mengalami fluktuasi dari tiga tahun terakhir. Kenaikan dan penurunan pertumbuhan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci ini dapat dilihat dari anggaran biaya operasi dan realisasi biaya operasi. Pada tahun 2007, persentase anggaran 97,94%% dan pada tahun 2008 sebesar 120,96%%. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan indikasi penurunan pertumbuhan sebesar 23,02% (120,96% - 97,94%). Namun, pada tahun 2009,

anggaran dan realisasi biaya operasi sebesar 103,01%. Artinya pada tahun ini terdapat kenaikan pertumbuhan perusahaan sebesar 17,95% (120,96% - 103,01%).

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pelaksanaan Audit Operasional pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Pelaksanaan audit operasional yang dilakukan oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, dalam hal ini BPKP Perwakilan Jambi, cukup memadai, hal ini dapat dilihat berdasarkan:

1. Uraian dan penjelasan sebelumnya bahwa struktur organisasi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tidak memiliki bagian khusus mengenai audit operasional, sehingga pelaksanaan audit operasional dilakukan oleh auditor pemerintahan, walaupun PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci sudah memiliki Badan Pengawas.
2. Uraian dan penjelasan sebelumnya menyatakan auditor telah melakukan tugas audit operasional secara objektif, karena perusahaan menerapkan suatu kebijakan penugasan audit operasional terhadap pihak eksternal.
3. Pengelolaan risiko atas pelaksanaan operasi secara umum seperti tingkat kehilangan air, pengelolaan sumber air, dan pemeliharaan belum memadai. Hal ini berpengaruh pada berfluktuasinya pertumbuhan perusahaan.
4. Kualitas auditor sebagai pelaksana dilakukan oleh orang yang kompeten yang memiliki latar belakang pendidikan (S1, jurusan akuntansi) serta

didukung oleh pengalaman yang cukup untuk melakukan kegiatan audit operasional.

5. Dalam hal terdapat temuan-temuan audit, auditor telah melaporkan hasil audit yang diperolehnya. Dari temuan-temuan yang diperoleh, auditor telah mengajukan rekomendasi atau saran kepada Direktur Utama dan Badan Pengawas serta pihak-pihak yang terkait dengan objek yang diaudit. Rekomendasi ini bermanfaat dalam meningkatkan efektivitas yang diauditnya. Auditor juga selalu memonitor dan menindaklanjuti rekomendasi atau saran yang diajukan apabila hal tersebut dibutuhkan.

4.4.2 Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi

1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi

Anggaran dan realisasi biaya operasi yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci selama tiga tahun berturut-turut yaitu tahun 2007, 2008, dan 2009 yang diuraikan pada tabel 4-4:

Tabel 4-4
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
Tahun 2007

| (dalam jutaan rupiah) | | | | |
|-----------------------|------------|-----------|----------|----------------|
| Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
| A | B | C | C-B | (C/B)X100% |
| Biaya Langsung | 3.826.069 | 3.957.483 | 131.414 | 103,43% |
| Biaya Tidak Langsung | 6.341.863 | 6.001.606 | -340.257 | 94,63% |
| Total | 10.167.932 | 9.959.089 | -208.843 | 97,94% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Data pada tabel 4-4 ini berasal data dari tabel 4-1. Berdasarkan tabel 4-4 di atas, penyimpangan pada biaya tidak langsung bisa dikatakan penyimpangan yang kecil, yaitu sebesar 94,63% karena biaya realisasi lebih kecil dari biaya anggaran. Sedangkan pada biaya langsung terjadi penyimpangan yang besar yaitu sebesar 103,43%. Hal ini utamanya disebabkan adanya kenaikan biaya pegawai, biaya penyisihan piutang, pemeliharaan dan beban penyusutan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, tergambar bahwa proses penyusunan anggaran biaya operasi yang ditetapkan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci cukup baik. Namun, sangat disayangkan bahwa pelaksanaan dari anggaran biaya operasi itu sendiri masih kurang memuaskan dan jauh dari apa yang diharapkan manajemen.

Tabel 4-5
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
Tahun 2008

(dalam jutaan rupiah)

| Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
|----------------------|------------|------------|-----------|----------------|
| A | B | C | C-B | (C/B)X100% |
| Biaya Langsung | 3.826.069 | 5.810.935 | 1.984.866 | 151,80% |
| Biaya Tidak Langsung | 6.449.503 | 6.618.463 | 168.960 | 102,61% |
| Total | 10.275.572 | 12.429.398 | 2.153.826 | 120,96% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Data pada tabel 4-5 ini berasal data dari tabel 4-2. Pada tahun 2008, penyimpangan cukup besar terjadi pada biaya langsung sebesar 151,8%. Hal ini disebabkan kenaikan biaya operasi dan pemeliharaan sumber air, serta kenaikan biaya penyusutan pengolahan air. Pada biaya tidak langsung juga terjadi

penyimpangan yang cukup besar yaitu sebesar 102,61%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan biaya pegawai, biaya penyisihan piutang, pemeliharaan dan beban penyusutan.

Penelitian yang dilakukan berdasarkan data tahun 2008 ini juga menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya operasi yang ditetapkan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci cukup baik, meskipun pelaksanaan dari anggaran biaya operasi kurang memuaskan.

Tabel 4-6
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi
PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
Tahun 2009

| (dalam jutaan rupiah) | | | | |
|-----------------------|------------|------------|----------|----------------|
| Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi | Selisih | Persentase (%) |
| A | B | C | C-B | (C/B)X100% |
| Biaya Langsung | 7.748.372 | 7.407.109 | -341.263 | 95,59% |
| Biaya Tidak Langsung | 4.804.127 | 5.524.043 | 719.916 | 114,98% |
| Total | 12.552.499 | 12.931.152 | 378.653 | 103,01% |

Sumber : PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Data pada tabel 4-6 ini berasal data dari tabel 4-3. Dari tabel 4-6, dapat digambarkan bahwa penyimpangan yang terjadi sangat kecil pada biaya langsung yaitu 95,59%. Sedangkan pada biaya tidak langsung terjadi penyimpangan yang besar yaitu sebesar 114,98%.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa proses penyusunan anggaran biaya operasi yang ditetapkan oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci cukup baik, namun pelaksanaan dari anggaran biaya operasi itu sendiri kurang memuaskan.

2. Peranan Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi

Audit operasional mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Pada akhir audit operasional, manajemen biasanya mengharapkan saran-saran untuk memperbaiki operasi. Dalam audit operasional, review atau penelaahan yang dilakukan tidak terbatas pada akuntansi, tetapi dapat mencakup evaluasi atas struktur organisasi, operasi komputer, metode produksi, pemasaran, dan semua bidang lain di mana auditor menguasainya.

Pengendalian biaya operasi adalah suatu alat yang diperlukan untuk mendeteksi dan mencegah setiap salah saji potensial yang terdapat dalam setiap tahap pelaksanaan transaksi bisnis. Agar efektivitas pengendalian biaya operasi dapat tercapai maka diperlukan suatu alat atau sarana yang tepat untuk mengawasi semua kegiatan audit operasional. Pada pelaksanaan audit operasional di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci ditemukan beberapa hal yang positif dan negatif dalam pengendalian biaya operasi oleh auditor dari BPKP Perwakilan Jambi.

Hasil audit yang dilakukan oleh BPKP kemudian diserahkan kepada Badan Pengawas dan Direktur PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk dilakukan pembahasan. Pembahasan yang dilakukan tentang bagaimana menindaklanjuti temuan-temuan yang ada dan usaha melaksanakan saran atau rekomendasi yang diberikan. Pada akhirnya semua pihak mempunyai kesepakatan untuk berusaha meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai kesimpulan akhir. Kemudian manajemen perusahaan melaksanakan tindak lanjut berdasarkan rekomendasi dan

saran yang diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi.

Dengan adanya audit operasional atas pengendalian biaya operasi ini dapat diungkapkan keunggulan dan kelemahan sistem biaya operasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan dalam cara pengelolaan biaya operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa audit operasional yang dilaksanakan berperan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi.

Hasil audit operasional yang dilakukan oleh BPKP terhadap biaya operasional PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci menyajikan temuan-temuan, antara lain:

- a. Secara umum jumlah biaya yang dilaporkan adalah wajar.
- b. Adanya beban langsung (beban operasional langsung) belum menggambarkan keadaan sesungguhnya, karena didalam biaya tidak langsung berkaitan dengan biaya gaji pegawai/karyawan teknis yang memproduksi air belum direklasifikasi kedalam biaya langsung usaha.
- c. Terdapat peningkatan kehilangan air karena melebihi batas toleransi yang ditetapkan.

BPKP selaku pelaksana audit operasional pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci berkaitan dengan temuan-temuan pada biaya operasi, mengemukakan beberapa rekomendasi, yaitu:

- a. Melakukan reklasifikasi biaya-biaya langsung dan tidak langsung sesuai manfaat dari biaya tersebut.
- b. Peningkatan kompensasi kepada pegawai di masa datang hendaknya didasarkan pada peningkatan kinerja (pendapatan dan efisiensi biaya).
- c. Mengupayakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan pengendalian internal kegiatan pemeliharaan dengan segera menyusun SOP kegiatan pemeliharaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan didukung data yang diperoleh dari hasil penelitian terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu:

1. Pelaksanaan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, sudah dilakukan sebagaimana mestinya, tapi manfaat belum terlalu dirasakan, antara lain dapat diketahui dari:
 - a. Manajemen perusahaan telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi dan temuan yang diberikan oleh auditor mengenai kegiatan operasional perusahaan, khususnya pengendalian biaya operasi, yang nantinya akan berguna bagi kemajuan perusahaan. Namun dampak dan bukti dari pelaksanaan tindak lanjut tersebut belum terlihat dengan baik.
 - b. Pelaksana audit operasional berasal dari BPKP, yang tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan salah satu karyawan atau kepala bagian dari objek audit.
 - c. Pada tahap audit pendahuluan dilakukan pengamatan sekilas atas fasilitas fisik yang digunakan dalam melaksanakan aktivitas biaya operasi, serta mencari data tertulis yang berhubungan dengan biaya operasi (observasi).

- d. Pada tahap audit mendalam dilakukan audit secara langsung terhadap aktivitas operasi dan melakukan analisis mendalam terhadap aktivitas operasi di perusahaan.
 - e. Laporan audit operasional (laporan hasil audit kinerja) disampaikan kepada Badan Pengawas dan Direktur PDAM disertai dengan saran dan rekomendasi terhadap hal-hal yang harus dilakukan manajemen agar dilakukan suatu perbaikan untuk menunjang operasi yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh perusahaan nantinya.
2. Pelaksanaan pengendalian biaya operasi di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci adalah cukup efektif, hal ini dapat diketahui dari:
 - a. PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, setiap tahunnya melakukan penyusunan atas anggaran biaya operasional perusahaan dan membandingkannya dengan realisasi biaya operasional untuk dapat mengetahui target pengendalian biaya operasional yang dapat dicapai perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari realisasi biaya operasi pada tahun 2007 mencapai 97,94%, tahun 2008 sebesar 120,96%, dan tahun 2009 mencapai 103,01%.
 - b. Pelaksanaan kegiatan biaya operasi selalu berpedoman kepada peraturan, kebijakan, sistem, dan prosedur biaya operasi yang telah ditetapkan.
3. Audit Operasional, sepanjang Penulis ketahui berdasarkan penelitian yang dilakukan sudah menunjukkan peran yang cukup berarti, dalam

meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, dapat dilihat dari:

- a. Adanya audit operasional membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengelola aktivitas operasi dengan baik.
- b. Berbagai temuan dan rekomendasi yang berhubungan dengan pelaksanaan audit operasional atas pengendalian biaya operasi telah dilakukan tindak lanjut terhadapnya.
- c. Adanya tujuan audit operasional yang telah ditetapkan bagian operasional yang dapat dicapai.
- d. Adanya sistem, prosedur, dan peraturan tentang biaya operasi yang memungkinkan adanya pelaksanaan operasional perusahaan yang cukup baik di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.
- e. Dipatuhinya kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun oleh perusahaan sendiri.

5.2 Keterbatasan

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran tentang peranan audit operasional dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih mengandung keterbatasan-keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini hanya menggunakan satu objek penelitian, sehingga pembahasan dan kesimpulan hanya pada satu tempat.

2. Periode penelitian yang digunakan cukup pendek, yaitu hanya 3 tahun (2007-2009).
3. Penelitian ini hanya menggunakan biaya operasi sebagai objek utama audit operasional perusahaan.
4. Pelaksanaan audit operasional dilakukan oleh pihak eksternal, bukan oleh pihak internal perusahaan, sehingga kurang mengetahui bagaimana jalannya operasional perusahaan dengan baik.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan serta beberapa kesimpulan dan keterbatasan pada penelitian ini maka dapat diberikan saran dengan maksud untuk meningkatkan mutu penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya:

1. Perusahaan seharusnya membuat komite khusus atau bagian khusus mengenai audit internal, sehingga nantinya pelaksanaan audit operasional dapat dilakukan sendiri oleh perusahaan, ataupun nantinya staf pada bagian audit internal dapat bekerja sama dengan auditor BPKP.
2. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperpanjang periode penelitian.
3. Penelitian selanjutnya hendaknya tidak menjadikan biaya operasi saja sebagai objek utama pelaksanaan audit operasional, sehingga hasil yang didapat nantinya dapat lebih mewakili perusahaan secara umum.

DAFTAR REFERENSI

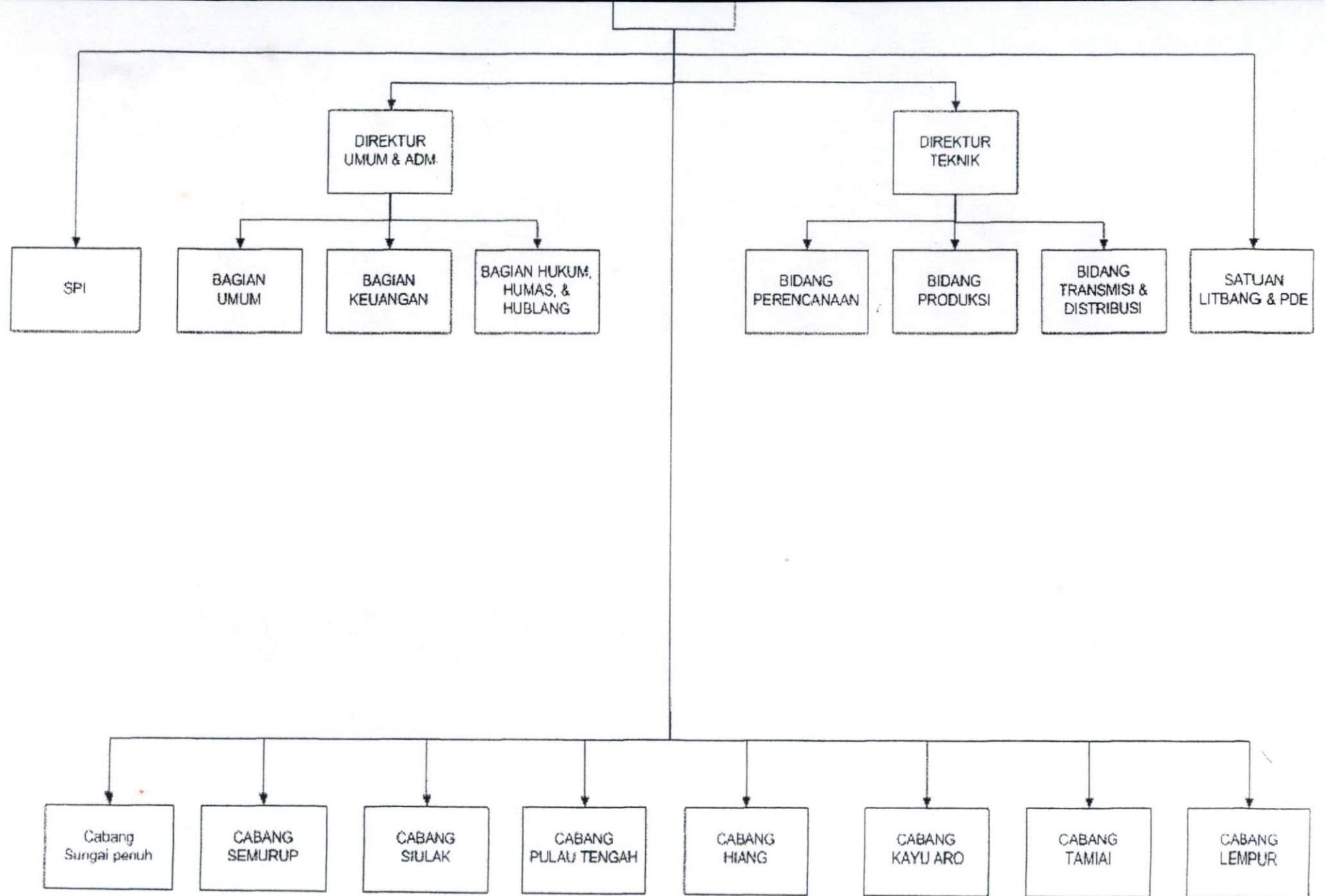
- Arens, A.Alvin, Elder, J.Randal, Beasley, D.Mark. 2008. *Auditing an Integrated Approach*. 12th Edition, Upper Sadel River, New Jersey, Pearson Education International.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, Johnson, Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jilid I, Edisi ke 7, Jakarta: Erlangga.
- Boynton, Johnson, Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jilid II, Edisi ke 7, Jakarta: Erlangga.
- Imanullah, Fikri. 2007. *Peranan Audit Internal dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung)*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
- Jajang, Edi. 2005. *Manfaat Audit Opersional dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PT. PLN Daerah Pelayanan Sumedang)*. Bandung: Fakultas Ekonomi Univesitas Widyatama.
- John B. Campbell. 2000. *Controllershship*. Edisi ke 3, Jakarta:Erlangga.
- Jusuf, Amir Abadi. 2002. *Audit Pendekatan Terpadu*. Edisi Revisi Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Kanaka Puradiredja. 2003. *Pemeriksaan Akuntan*. Edisi Keempat, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi. 2003. *Auditing*. Edisi 6 Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Kerinci No. 10 Tahun 1990 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Daerah Tingkat II Kerinci.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kerinci no. 12 Tahun 2009 tentang Dewan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kerinci No. 13 Tahun 2009 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2009 tentang Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

Santoso, Aman. 2004. *Audit Operasional Atas Proses Produksi Dalam Usaha Menekan Tingkat Kecatatan Produk (Studi Kasus Pada PT "X" Bandung)*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.

Sawyer, B. Lawrence, Dittenhofer, A, Moritimer, Scheiner, H. James. 2005. *Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditor, Buku 1 Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat.

Tunggal, Amin Widjaya. 2000. *Pendekatan Audit Operasional*. Cetakan Pertama, Jakarta: Rineka Cipta.





BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
PERWAKILAN PROVINSI JAMBI

Jalan H.O.S Cokroaminoto Nomor 107 Jambi 36129
Telepon (0741) 65701, 61682, 61517 Faksimil (0741) 62703

Nomor : LHA-189/PW05/4/2008 17 Juli 2008
Lampiran : empat belas berkas
Hal : Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan
Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti
Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2007

Yth, Badan Pengawas dan Direksi
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
Di
Sungai Penuh.

Bersama ini kami sampaikan laporan hasil audit kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2007, dengan uraian sebagai berikut :

BAB I : SIMPULAN DAN SARAN
BAB II : URAIAN HASIL AUDIT

BAB I SIMPULAN DAN SARAN

I SIMPULAN

Berdasarkan hasil audit dan analisis yang kami lakukan terhadap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk tahun buku 2007, dapat kami simpulkan sebagai berikut :

A Pengujian Pengendalian Manajemen

1) Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

Secara formal materi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2007 telah mengacu pada Keputusan Menteri Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tanggal 10 - 8 - 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), sehingga telah mencerminkan rencana kegiatan perusahaan dengan cukup memadai, namun masih terdapat kelemahan dalam hal sebagai berikut :

- Anggaran pendapatan sambungan baru tidak sebanding dengan jumlah sambungan baru yang dianggarkan.
- RKAP belum memperhitungkan biaya unit Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), sedangkan pendapatannya telah diperhitungkan.
- RKAP belum memperhitungkan biaya pinjaman jangka panjang kepada Pemerintah Pusat (pinjaman Rekening Pembangunan Daerah).

2) Perkembangan Usaha

Kondisi keuangan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 dapat diuraikan sebagai berikut :

(1) Neraca

Perkembangan total aktiva dari tahun 2003 sampai dengan 2007 berfluktuasi, kecuali tahun 2005 dan 2006 total aktiva cenderung menurun dibandingkan tahun 2003.



Perwakilan BPKP Provinsi Jambi

Total kewajiban kecuali tahun 2004 dan 2005, cenderung meningkat dibandingkan tahun 2003

Demikian juga dengan ekuitas, kecuali tahun 2004 dari 2005, cenderung menurun, bahkan dalam tahun 2007 bersaldo negatif.

(2) Laba Rugi

Pendapatan usaha dari tahun 2003 sampai dengan 2007 selalu meningkat seiring dengan peningkatan jumlah pelanggan. Di sisi lain, biaya langsung usaha dan biaya umum dan administrasi juga meningkat dalam periode yang sama.

(3) Rasio Keuangan

a. Rasio likuiditas dari tahun 2003 sampai dengan 2007 berupa *current ratio*, *Acid test ratio*, *cash ratio* terus menurun, sedangkan perputaran piutang dan periode rata-rata pengumpulan piutang berfluktuasi.

b. Rasio Solvabilitas dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 berfluktuasi.

Rasio total aktiva dengan total hutang dari tahun 2003 ke tahun 2004 meningkat, namun menurun pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2007.

Rasio hutang dengan ekuitas pada tahun 2004 dan 2005 meningkat dari tahun 2003, namun menurun pada tahun 2006 dan 2007.

c. Rasio Rentabilitas berupa perputaran aktiva usaha dan *gross margin ratio* mengalami peningkatan, sedangkan *operating margin ratio* berfluktuasi.

3) Komponen Pengendalian

Berdasarkan rumusan COSO pengendalian manajemen PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci cukup memadai, namun masih terdapat beberapa kelemahan sebagai berikut :

- (1) Unsur lingkungan pengendalian yaitu Satuan Pengawasan Intern PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum memiliki program kerja reguler.
 - (2) Unsur penaksiran risiko yaitu perencanaan dalam bentuk RKAP, belum sempurna karena anggaran pendapatan sambungan baru ditetapkan terlalu tinggi, anggaran biaya administrasi dan umum belum memasukkan biaya bunga dan denda atas pinjaman RPD, biaya unit AMDK belum dianggarkan, dan anggaran produksi air, distribusi air, tingkat kehilangan air belum didasarkan pada perhitungan dengan menggunakan water meter induk.
 - (3) Unsur aktivitas pengendalian yaitu belum ada kontrak yang dibuat antara Direksi dengan Badan Pengawas, antara Direksi dengan pemilik (Pemda) maupun antara Direksi dengan karyawan di bawahnya. Perusahaan belum menetapkan Indikator Kinerja Kunci (IKK), *Standar Operating Procedure* belum sepenuhnya dipedomani, dan manajemen perusahaan belum sepenuhnya menetapkan kebijakan secara tertulis.
- Sedangkan unsur lainnya yaitu informasi dan Komunikasi serta Pemantauan telah memadai.

B Kinerja PDAM

Capaian kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tahun 2007 sebesar 51,71 termasuk klasifikasi "Cukup". Dalam lima tahun terakhir, sejak tahun 2003 sampai dengan 2007 capaian kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci selalu pada kategori "Cukup".

C Kinerja Operasional

1. Perluasan Cakupan Pelayanan

- o Cakupan pelayanan tahun 2007 sebesar 76,43 %, dibandingkan dengan tahun 2006 sebesar 65,12 %, meningkat sebesar 11,31%.
- o Kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci masih pada tingkatan memenuhi syarat sebagai air bersih.

- o PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk tahun 2007 masih pada taraf penyediaan air bersih. Namun PDAM Tirta Sakti telah membentuk satu unit usaha yang memproduksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
- o Dari jumlah keseluruhan kapasitas produksi terpasang selama tahun 2007 sebanyak 10.435.7881 m³ terdapat kapasitas produksi terpasang yang tidak dapat dimanfaatkan sebesar 915.805,44 m³.
- o Kapasitas produksi yang menganggur selama tahun 2007 sebanyak 771.265,44 m³. Hal ini disebabkan konsumsi air pelanggan masih dapat dipenuhi dengan kapasitas terpakai, kecuali pada saat musim kemarau.
- o Ketersediaan air baku pada tahun 2007 tidak mengalami gangguan yang berarti. Sumber Air baku PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci berasal dari pegunungan Kerinci, baik dari air permukaan (air sungai) maupun dari bawah tanah.
- o Target pelayanan adalah 24 jam, dan realisasinya rata-rata 24 jam.

2. Rata-Rata Tarif Air

1) Pendapatan dan Tarif Air

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci pada tahun buku 2007 memperoleh pendapatan air sebesar Rp 8.682.504.517,00 dari volume pemakaian air sebesar Rp 4.444.244,00 m³, atau tarif rata-rata air terjual adalah sebesar Rp. 1.953,66 / m³ (Rp 8.682.504.517,00 : 4.444.244 m³).

Biaya operasi per m³ air yang terjual pada tahun 2007 adalah sebesar Rp. 3.364,27 sehingga perusahaan memberikan subsidi kepada setiap pelanggan rata-rata sebesar Rp 1.410,61 per m³ air yang dijual.

2) Struktur Harga Pokok Air (*Full Cost Recovery*)

Total Biaya Operasi tahun 2007 adalah sebesar Rp.14.951.579.107,90. Dengan jumlah air yang terjual pada tingkat

kebocoran normal 20 %, yaitu sebanyak 6.323.004,80 m³ (jumlah produksi sebesar 7.903.756 m³ dikurangi kebocoran normal sebesar 1.580.751,20 m³), maka harga pokok produksi air sebesar Rp.2.364,63.

3. Kebocoran Air

Tingkat kehilangan/kebocoran air tahun 2007 sebesar 40,73 % , melebihi batas toleransi yang ditetapkan pada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900.327 tanggal 10 Mei 1994 sebesar 20 % dari air yang didistribusikan.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci per 31 Desember 2007 sebanyak 230 orang, diantaranya hanya 2 orang yang belatar belakang pendidikan akuntansi.

5. Dampak Pemekaran PDAM

Sejak berdiri tahun 1990 PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum pernah dimekarkan.

6. Penyetoran Bagian Keuntungan ke Kas Daerah

Sampai tahun buku 2007 nilai bagian pendapatan yang disetorkan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci ke kas Pemerintah Kabupaten Kerinci adalah Rp 872.050.000,00, meskipun perusahaan terus merugi (kecuali tahun 1997 perusahaan memperoleh laba).

7. Kesiapan Pelayanan Lini Usaha Pelayanan Air Limbah

Sampai dengan saat audit ini berakhir tanggal 23 Juni 2008, PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum merencanakan adanya lini usaha pelayanan air limbah perkotaan.



8. Temuan Lainnya

1) Temuan Hasil Audit Tahun Sebelumnya Yang Belum Ditindaklanjuti dan Masih Terjadi Dalam Tahun 2007

Hasil audit tahun lalu sesuai dengan Laporan Hasil Audit Kinerja Atas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2006 Nomor : LAP-172/PW05/4/2007 tanggal 16 Juli 2007, yang belum ditindak lanjuti dan masih terjadi dalam tahun.2007, yaitu :

(1) Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Mengalami Kerugian Terus Menerus dan Kinerja Dalam Kategori “Cukup” bahkan dalam tahun 2007 ekuitasnya sudah defisit sebesar Rp 1.743.249.760,21.

(2) Rata-rata Tarif Jual Air per m3 Jauh Dibawah Biaya Produksi/ Penjualan.

Harga jual air per m3 tahun 2006 sebesar Rp 1.905,00 lebih rendah sebesar Rp 535,00 dari beban operasional (biaya langsung dan biaya tidak langsung) per m3 yang mencapai Rp 2.440,00. Kondisi tersebut berlanjut dalam tahun 2007, yaitu harga jual rata - rata sebesar Rp 1.953,66/m3, lebih rendah Rp 1.410,61/m3 dibandingkan harga pokok air yang terjual yaitu Rp 3.364,27/m3.

(3) Prosentase tingkat kehilangan air tahun 2006 sebesar 29,98 % melebihi batas toleransi yang ditetapkan, bahkan dalam tahun 2007 meningkat menjadi 40,73 %.

(4) Beban Bunga Pinjaman Yang Tinggi dan Belum Dibayar/ Dilunasi.

Pada tahun 2006 beban bunga, biaya administrasi, dan denda angsuran hutang pokok atas pinjaman jangka panjang dengan Pemerintah Republik Indonesia melalui Perjanjian Penerusan Pinjaman Nomor : 275/DP3/1977 yang belum dibayar adalah sebesar Rp 1.995.648.386,47. Dalam tahun 2007 beban

bunga dan denda pinjaman tersebut bertambah sebesar Rp 2.919.136.227,22.

- (5) Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) "Segar" Belum Dikelola Secara Optimal.

Sampai dengan bulan Mei 2007 operasional AMDK belum dikelola secara optimal, yaitu kapasitas produksi baru dimanfaatkan sebesar 20 % dari kapasitas terpasang karena keterbatasan modal kerja.

- (6) Sistem Pengendalian Intern/Manajemen Masih Lemah, yang antara lain tampak dari :

- Perusahaan membayarkan sebesar Rp 872.050.000,00 kepada Pemerintah Kabupaten Kerinci berupa pembagian laba, padahal perusahaan tidak pernah memperoleh laba kecuali tahun 1997.
- Cadangan dana meter dengan : nilai pada neraca per 31 Desember 2006 sebesar Rp 1.306.781.875,00 belum direncanakan penggunaannya.
- Aktiva tetap yang tidak dimanfaatkan karena sudah usang dan rusak sebesar Rp 157.274.007,00 belum diusulkan kepada Badan Pengawas untuk dihapusbukukan.
- Piutang Lain - Lain berupa Panjar Kerja sebesar Rp 47.375.000,00 dan piutang kepada Pemerintah Kabupaten Kerinci sebesar Rp 7.080.250,00 telah berumur lebih dari 2 tahun.
- RKAP tahun 2006 belum realistis karena realisasi pendapatan dari target (anggaran) hanya tercapai sebesar 80,97 % , sedangkan realisasi biaya langsung melebihi anggaran.

2) Temuan hasil audit tahun buku 2007 sebagai berikut :

(2.1) Terdapat Standar Akuntansi Ganda

Hasil audit menunjukkan adanya standar akuntansi ganda terkait dengan pengelolaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).



Perwakilan BPKP Provinsi Jambi

(2.2) Satuan Pengawas Intern (SPI) PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Belum Menyusun Rencana Kerja Tahunan Secara Terprogram.

Satuan Pengawas Intern dalam tahun 2007 belum menyusun rencana kerja tahunan secara terprogram untuk dilaksanakan secara berkala, namun hanya melaksanakan tugas secara insidentil pada saat terjadi permasalahan pada unit-unit usaha yang ada pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

(2.3) Pendidikan dan Pelatihan Karyawan/Pegawai Belum Diprogramkan

Hal ini terlihat dari belum adanya karyawan yang memiliki sertifikat yang menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan prosedur pengadaan barang dan jasa, serta belum pernah dilaksanakan asistensi mengenai *Key Performance Indicator (KPI)* kepada karyawan perusahaan.



Perwakilan BPKP Provinsi Jambi

Laporan Hasil Audit Kinerja
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2007

II SARAN

- 1) Terhadap temuan hasil audit tahun sebelumnya, kami menyarankan kembali kepada Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk segera menindaklanjutinya.
- 2) Terhadap permasalahan hasil audit tahun buku 2007 disarankan kepada Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci agar :
 - (1) Secara tegas menetapkan status usaha AMDK.
 - (2) Meningkatkan kemampuan SDM hingga setiap unit kerja yang ada pada PDAM Tirta Sakti dapat membuat program kerja unitnya masing-masing.
 - (3) Mengupayakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan perusahaan.
 - (4) Mempertahankan kebijakan untuk tidak menambah karyawan mengingat komposisi karyawan saat ini sudah melewati rasio ideal 1000 pelanggan berbanding 6 karyawan.
 - (5) Bersama-sama dengan Badan Pengawas mengupayakan penyelesaian hutang RPD hingga tidak membebani perusahaan.

Kepala Perwakilan,



Djoko Prihardono
NIP. 060063695



BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
PERWAKILAN PROVINSI JAMBI

Jalan H.O.S Cokroaminoto Nomor 107 Jambi 36129
Telepon (0741) 65701, 61682, 61517 Faksimil (0741) 62703

Nomor : LHA-223/PW05/4/2009
Lampiran : Tujuh belas berkas
Hal : Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan
Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti
Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2008

17 Juli 2009

Yth, Badan Pengawas dan Direksi
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
di Sungai Penuh.

Bersama ini kami sampaikan laporan hasil audit kinerja Perusahaan
Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2008,
dengan uraian sebagai berikut :

BAB I : SIMPULAN DAN SARAN

BAB II : URAIAN HASIL AUDIT

BAB I

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil audit dan analisis yang kami lakukan terhadap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk tahun buku 2008, dapat kami simpulkan sebagai berikut :

A Pengujian Pengendalian Manajemen

1) Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

- Secara formal materi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2007 telah mengacu pada Keputusan Menteri Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tanggal 10 Agustus 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), sehingga telah mencerminkan rencana kegiatan perusahaan dengan cukup memadai, namun masih terdapat kelemahan yaitu belum memasukkan anggaran unit AMDK "Egar".

2) Perkembangan Usaha

Kondisi keuangan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 dapat diuraikan sebagai berikut :

(1) Neraca

Aktiva dari tahun 2004 sampai dengan 2008 berfluktuatif. Tahun 2004 sebesar Rp20.299.672.577,00 dan tahun 2008 sebesar Rp23.334.364.686,44.

Kewajiban *trend*-nya meningkat. Tahun 2004 sebesar Rp12.980.427.467,00 dan tahun 2008 sebesar Rp25.032.262.879,72.

Ekuitas *trend*-nya menurun dan bahkan tahun 2007 dan 2008 ekuitas minus. Tahun 2004 sebesar Rp7.319.265.110,00 dan tahun 2008 minus sebesar Rp1.697.898.193,28.

(2) Laba Rugi

Pendapatan usaha dari tahun 2004 sampai dengan 2008 selalu meningkat seiring dengan peningkatan jumlah pelanggan. Di sisi lain, biaya langsung usaha dan biaya umum dan administrasi juga meningkat dalam periode yang sama.

(3) Rasio Keuangan

- a. Rasio likuiditas dari tahun 2004 sampai dengan 2008 berupa *current ratio*, *Acid test ratio*, *cash ratio* *trend*-nya menurun, sedangkan perputaran piutang dan periode rata-rata pengumpulan piutang *trend*-nya naik.
- b. Rasio Solvabilitas dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 berupa total aktiva dengan total hutang dan total ekuitas dengan total hutang *trend*-nya.
- c. Rasio Rentabilitas berupa perputaran aktiva usaha dan *gross margin ratio* berfluktuatif, sedangkan *operating margin ratio* *trend*-nya menurun.

3) Komponen Pengendalian

Berdasarkan rumusan COSO pengendalian manajemen PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci cukup memadai, namun masih terdapat beberapa kelemahan sebagai berikut :

- (1) Unsur lingkungan pengendalian yaitu Satuan Pengawasan Intern PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum memiliki program kerja reguler.
- (2) Unsur penaksiran risiko yaitu perencanaan dalam bentuk RKAP, belum sempurna karena anggaran unit AMDK belum dimasukkan dalam RKAP.
- (3) Unsur aktivitas pengendalian yaitu belum ada kontrak yang dibuat antara Direksi dengan Badan Pengawas, antara Direksi dengan pemilik (Pemda) maupun antara Direksi dengan karyawan di bawahnya. Perusahaan belum menetapkan Indikator Kinerja Kunci (IKK), *Standar Operating Procedure* belum sepenuhnya dipedomani, dan manajemen perusahaan belum sepenuhnya menetapkan kebijakan secara tertulis.

Sedangkan unsur lainnya yaitu Informasi dan Komunikasi serta Pemantauan telah memadai.

B Kinerja PDAM

Capaian kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tahun 2008 sebesar 47,61 termasuk klasifikasi "**Cukup**". Dalam lima tahun terakhir, sejak tahun 2004 sampai dengan 2008 capaian kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci selalu pada kategori "**Cukup**".

C Kinerja Operasional

1. Perluasan Cakupan Pelayanan

- 1) Cakupan pelayanan tahun 2008 sebesar 78,90%, dibandingkan dengan tahun 2007 sebesar 76,43%, meningkat sebesar 2,47%.
- 2) Kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah memenuhi syarat sebagai air bersih, pada tahun 2006.

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah membentuk satu unit usaha yang memproduksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).

- 3) Dari jumlah keseluruhan kapasitas produksi terpasang selama tahun 2008 sebanyak 11.384.496,00 m³ terdapat kapasitas produksi terpasang yang tidak dapat dimanfaatkan sebesar 1.840.914,00 m³.
 - 4) Ketersediaan air baku pada tahun 2008 tidak mengalami gangguan yang berarti. Sumber Air baku PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci berasal dari pegunungan Kerinci, baik dari air permukaan (air sungai) maupun dari bawah tanah.
 - 5) Target pelayanan adalah 24 jam, dan realisasinya rata-rata 23 jam.
2. Kapasitas produksi yang menganggur selama tahun 2008 sebanyak 1,392.836,00 m³. Hal ini disebabkan konsumsi air pelanggan masih dapat dipenuhi dengan kapasitas terpakai, kecuali pada saat musim kemarau.

3. Kebocoran Air

Tingkat kehilangan/kebocoran air tahun 2008 sebesar 40,17% ✓, melebihi batas toleransi yang ditetapkan pada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900.327 tanggal 10 Mei 1994 sebesar 20 % dari air yang didistribusikan.

4. Rata-Rata Tarif Air

1) Pendapatan dan Tarif Air

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci pada tahun buku 2008 memperoleh pendapatan air sebesar Rp8.864.587.040,00 dengan volume air yang terjual sebesar 4.642.923,00 m³, atau tarif rata-rata air terjual adalah sebesar Rp1.909,27 / m³.

Biaya operasi per m³ air yang terjual pada tahun 2008 adalah sebesar Rp2.460,10 sehingga perusahaan memberikan subsidi kepada setiap pelanggan rata-rata sebesar Rp 550,83 per m³ air yang dijual.

2) Struktur Harga Pokok Air (*Full Cost Recovery*)

Total Biaya Operasi tahun 2008 adalah sebesar Rp16.041.349.877,66. Dengan jumlah air yang terjual pada tingkat kebocoran normal 20 %, yaitu sebanyak 6.520.596,80 m³ (jumlah produksi sebesar 8.150.746,00 m³ dikurangi kebocoran normal sebesar 1.630.149,20 m³), maka harga pokok produksi air sebesar Rp2.460,10.

5. Kerjasama Operasi dengan Pihak Ketiga

Tahun 2008, perusahaan tidak ada kerjasama dengan pihak ketiga.

6. Penyelesaian Hutang PDAM

Perusahaan baru pada tahap pembuatan business plan, financial projection, dan dokumen lain yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 120/PMK.05/2008 tanggal 19 Agustus 2008.

7. Kesiapan Investasi Tahun 2009 - 2013

1) Business plan dan financial projection sedang dalam proses pembuatan, sehingga belum dapat diketahui rencana investasi untuk periode 2009 – 2013.

2) Manajerial

- Jumlah pegawai 227 orang namun dalam penempatannya belum sesuai dengan keahliannya.
- Keuangan perusahaan masih perlu bantuan

- Perusahaan telah memiliki sistem aplikasi dalam bidang akuntansi dan aplikasi *billing system*.

2. Temuan Hasil Audit

1) Temuan Hasil Audit Tahun Sebelumnya Yang Belum Ditindaklanjuti dan Masih Terjadi Dalam Tahun 2008

Hasil audit tahun lalu sesuai dengan Laporan Hasil Audit Kinerja Atas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2006 Nomor : LAP-172/PW05/4/2007 tanggal 16 Juli 2007, yang belum ditindak lanjuti dan masih terjadi dalam tahun 2007, yaitu :

- (1) PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci mengalami kerugian terus menerus dan kinerja dalam kategori “Cukup”.
- (2) Rata-rata tarif harga jual air per m³ jauh dibawah biaya produksi/ penjualan.
- (3) Prosentase tingkat kehilangan air tahun 2006 sebesar 29,98 % melebihi batas toleransi yang ditetapkan.
- (4) Beban bunga pinjaman yang tinggi dan belum dibayar/ dilunasi.
- (5) Unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) “Egar” belum dikelola secara optimal.

2) Laporan Hasil Audit Kinerja tahun buku 2007 nomor LAP-189/PW05/4/2008 tanggal 17 Juli 2008 yang belum ditindaklanjuti sebagai berikut:

- (1) Terdapat standar akuntansi ganda ✓
- (2) Satuan Pengawas Intern (SPI) PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum menyusun rencana kerja tahunan secara terprogram.
- (3) Pendidikan dan pelatihan karyawan/pegawai belum diprogramkan.

3) Temuan tahun buku 2008

(1) Sistem pengendalian persediaan dan keuangan di unit Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) "Egar" masih lemah.

- a. Catatan pada buku persediaan air minum dalam kemasan yang dijual tidak sesuai dengan catatan pada bagian penjualan, sehingga terdapat selisih sebesar Rp93.665.020,00. Seharusnya catatan pada bagian persediaan sama dengan catatan bagian penjualan.
- b. Data piutang di bagian keuangan tidak sesuai dengan bagian penjualan pada unit AMDK

Bagian penjualan tidak memiliki buku penjualan. Data yang ada hanyalah berupa faktur penjualan rangkap 3 (tiga). Satu untuk pembeli dan dua untuk bagian penjualan. Bagian keuangan mendapat rekapitulasi penjualan harian.

Jika pembeli membayar lunas setelah jatuh tempo, maka faktur penjualan yang telah lunas diserahkan ke bagian keuangan, uangnya disetor ke bank oleh bagian penjualan.

Jika pembayaran secara cicilan, uangnya dicatat oleh bagian penjualan di faktur penjualan, namun uangnya tidak diserahkan ke bagian keuangan dan tidak disetorkan ke bank. Uang tersebut dipegang oleh bagian penjualan. Pemberitahuan ke bagian keuangan setelah lunas pembayaran dan uangnya telah disetor ke bank. Bagian penjualan memberi rekap pembayaran dan bukti setor ke bank.

Hal tersebut mengakibatkan:

- a) Catatan piutang di bagian keuangan tidak *up to date*;
- b) Penerimaan cicilan dari pembeli dapat disalahgunakan;

Terhadap permasalahan tersebut kami merekomendasikan Direksi PDAM Tirta Sakti agar menata kembali sistim dan prosedur di unit AMDK "Egar"

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci sependapat dengan kondisi pada point a dan b di atas dan akan menindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi.

(2) Ketidaksesuaian Berita Acara Serah Terima dengan Fisik.

Persediaan pipa sebesar Rp825.349.800,00 menurut berita acara serah terima barang dan pemasangan, namun realisasinya hanya berupa pipa tanpa pemasangan dan masih disimpan di gudang rekanan.

Akibatnya, biaya pemasangan menjadi beban PDAM Tirta Sakti.

Menurut Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, pipa yang diserahkan senilai Rp825.349.800,00 dengan panjang 3.000 m. Namun karena pipa tersebut tidak dipasang, pihak Satker Pengembangan Kinerja Air Minum mengkompensasi dengan menambah panjang sebanyak 1.360m, sehingga total pipa yang diserahkan menjadi 4.360 m.

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci sependapat dengan kondisi di atas dan akan menindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi.

II. SARAN

- 1) Terhadap temuan hasil audit tahun sebelumnya, kami menyarankan kembali kepada Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk segera menindaklanjutinya.
- 2) Terhadap permasalahan hasil audit tahun buku 2008 disarankan kepada Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci agar :
 - (1) Menetapkan uraian tugas unit AMDK "Egar"
 - (2) Menertibkan dan menata kembali administrasi pada unit AMDK "Egar".
 - (3) Mempertanggungjawabkan biaya pemasangan pipa.



Pt. Kepala Perwakilan,

Djoko Prihardono

NIP. 19600303 198203 1 001



Nomor : LHAK-177/PW05/4/2010
Lampiran : Lima belas berkas
Hal : Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan
Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti
Kabupaten Kerinci Tahun Buku 2009

21 Juni 2010

Yth, Badan Pengawas dan Direksi
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Tirta Sakti Kabupaten Kerinci
di Sungai Penuh.

BAB I SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil audit dan analisis yang kami lakukan terhadap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sakti Kabupaten Kerinci untuk tahun buku 2009, dapat kami simpulkan sebagai berikut :

1. SIMPULAN

1) Penyusunan dan Pelaksanaan RKAP

- Penyusunan RKAP

Penyusunan RKAP PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah nomor 8 tahun 2000 dan telah disahkan oleh Badan Pengawas PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dengan surat nomor 001/BP/2009 tanggal 5 Januari 2009.

- Realisasi pendapatan dan beban tahun 2009 dibandingkan dengan anggaran yang tercantum dalam RKAP adalah sebagai berikut:
 - Realisasi pendapatan usaha sebesar 82,75% atau 27,25% di bawah anggaran;
 - Realisasi biaya langsung sebesar 104,45% atau 4,45% di atas anggaran;
 - Realisasi biaya umum sebesar 57,33% atau 42,67% di bawah anggaran;
 - Kerugian sebesar 156,21% atau 56,21% di atas anggaran.

2) Kinerja PDAM

Tingkat kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci yang dinilai berdasarkan pedoman penilaian menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999, mendapat nilai **50,61** tergolong "**Cukup**" Dibandingkan tahun lalu terdapat kenaikan/penurunan kinerja yang disebabkan oleh:

(1) Aspek Keuangan

Nilai beban hutang jangka panjang besar, sehingga belum mampu membiayai kewajiban jangka pendek dari aktivitas lancar, dan tingkat pengembalian aktiva usaha masih rendah.

(2) Aspek Operasional

Jumlah penduduk terlayani tahun 2009 sebesar 207.678 orang atau 65,72% dari jumlah penduduk sebesar 316.017 orang. Kondisi tersebut masih di bawah target nasional.

(3) Aspek Administrasi

Perusahaan belum memiliki indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) yang dilengkapi penetapan kontrak manajemen dan belum melakukan tindak lanjut hasil audit secara berkesinambungan sebagai upaya nyata dalam rangka pemberantasan KKN.

3) Tingkat Kesehatan

Tingkat kesehatan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci yang dinilai berdasarkan BPPSPAM, tergolong **"Kurang Sehat"** dengan **nilai 2,460**. Hal ini disebabkan oleh kerugian terus menerus, cakupan yang belum maksimal, kebocoran yang tinggi, kontinuitas pelayanan belum 24 jam, dan rasio pegawai belum ideal.

4) Cakupan Pelayanan

Jumlah penduduk yang terlayani sebanyak 207.678 jiwa. Jumlah persentase cakupan pelayanan di wilayah jaringan pipa (wilayah teknis) sebanyak 80,46%, sedangkan wilayah administratif sebanyak 65,72%.

5) Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas Air

Saat ini PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah sepenuhnya dapat memenuhi kepastian mengenai kualitas, kuantitas, namun mengenai kontinuitas 24 jam air mengalir belum dapat dipenuhi. Kualitas air telah memenuhi syarat yang ditetapkan dalam KEPMENKES 907 tahun 2002 tentang Syarat-syarat dan Pengawasan Kualitas Air Minum (pasal 2:1).

6) Tingkat Kehilangan Air

Tingkat kehilangan air tahun 2009 dari produksi ke distribusi sebesar 4,37% dan dari distribusi ke keran pelanggan sebesar 37,46% yang disebabkan masih ada water meter induk yang tidak berfungsi dengan baik, water meter pelanggan yang rusak dan belum diganti, usia pipa

yang sudah tua dan keropos serta oknum/pelanggan yang menggunakan air PDAM tanpa melalui meter air.

7) Rata-rata Tarif Air dan Harga pokok

Harga jual air di atas harga pokok air sehingga tarif rata-rata yang berlaku sudah dapat menutup biaya secara keseluruhan (*full cost recovery*), yaitu harga jual air per m³ sebesar Rp 2.103,60 atau 109,41% dari harga pokok air per m³ sebesar Rp 1.922,16.

Namun demikian perusahaan masih merugi karena tingginya tingkat kebocoran air (di atas toleransi sebesar 20%).

8) Kewajaran Kerjasama Operasional dengan Pihak Ketiga

Tahun 2009, PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci tidak melakukan kerjasama operasional penyediaan air bersih dengan pihak ketiga

9) Penyelesaian Utang PDAM

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah mengajukan permohonan penghapusan utang non pokok dan penjadualan ulang utang pokok kepada Menteri Keuangan cq. Dirjen Pengelolaan Penerusan Pinjaman dengan surat nomor 300/47/PDAM tanggal 25 Januari 2010. Posisinya sampai dengan saat ini masih dalam proses reviu di Kementerian Keuangan.

10) Kesiapan Investasi Dalam Rangka Percepatan Penyediaan Air Minum

(10.1) Teknis

Secara teknis PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah siap dalam program investasi dalam rangka percepatan penyediaan air minum, namun demikian perusahaan masih mengalami tingkat kebocoran air di atas batas toleransi (20%) yaitu sebesar 37,46% sehingga perusahaan masih merugi.

(10.2) Manajerial

Secara manajerial PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dalam program investasi dalam rangka percepatan penyediaan air minum dalam beberapa hal masih perlu ditingkatkan, yaitu:

- Kondisi SDM saat ini kurang baik (kelebihan pegawai), sehingga untuk mencapai jumlah ideal harus menambah jumlah pelanggan dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang handal melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- Kondisi Keuangan saat ini kurang baik (terus merugi) akibat tingkat kebocoran yang tinggi mencapai 37,46% dan beban pinjaman bunga.
- Administrasi Keuangan masih perlu ditingkatkan melalui komputerisasi Sistem Informasi Akuntansi dan Administrasi Pelanggan dan perbaikan manajemen aset.

11) Pemetaan Penerapan GCG (*Good Corporate Governance*)

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum sepenuhnya menerapkan praktek *Good Corporate Governance* dalam menjalankan kegiatan usahanya yang terlihat dari beberapa kondisi / unsur yang belum sepenuhnya terpenuhi antara lain perusahaan belum memiliki Pedoman *Corporate Governance*, *Code of Conduct*, dan *Internal Audit Charter*.

Sampai saat ini PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci belum pernah melakukan *assessment* penerapan GCG.

12) Pengujian Pengendalian Manajemen

Evaluasi/review kondisi sistem pengendalian manajemen, yang dilaksanakan dengan membandingkan praktik-praktik yang terbaik, menunjukkan terdapat rancangan dan penerapannya yang memadai, namun beberapa hal lain memerlukan penyempurnaan atau perbaikan, yaitu:

- Aspek penilaian risiko seperti identifikasi risiko, analisa risiko, dan mengelola risiko;
- Aspek monitoring seperti Satuan Pengawasan Intern belum memiliki program kerja reguler tahunan.

13) Tindak Lanjut Temuan Tahun-tahun Sebelumnya

- **Temuan-temuan Yang Telah Ditindaklanjuti**
 - LHE-243/PW05/4/2005 tanggal 14 Juli 2005 sebanyak 1 temuan;
 - LAP-387/PW05/4/2006 tanggal 27 Nopember 2006 sebanyak 1 temuan;
 - LHA-189/PW05/4/2008 tanggal 17 Juli 2008 sebanyak 2 temuan;
 - LHA-223/PW05/4/2009 tanggal 17 Juli 2009 sebanyak 2 temuan.
- **Temuan-temuan Yang Belum Ditindaklanjuti**
 - LAP-387/PW05/4/2006 tanggal 27 Nopember 2006 sebanyak 3 temuan;
 - LHA-189/PW05/4/2008 tanggal 17 Juli 2008 sebanyak 1 temuan;
 - LHA-223/PW05/4/2009 tanggal 17 Juli 2009 sebanyak 1 temuan.

14) Temuan Audit Tahun 2010**Aktiva dari Proyek APBN yang Telah Dioperasikan Namun Belum Dicatat**

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci telah mengoperasikan beberapa aset yang dibangun melalui dana APBN, namun aset tersebut belum dicatat dalam pembukuan perusahaan. Nilai aset tersebut tidak diketahui oleh PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

Hal tersebut disebabkan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jambi belum menyerahkan aset-aset tersebut ke PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.

Akibatnya nilai aktiva perusahaan dan biaya penyusutan belum menggambarkan yang sebenarnya.

15) Hal-hal Lain Yang Perlu Diperhatikan**Administrasi yang Belum Tertib**

Voucher belum seluruhnya dilaksanakan dengan tertib antara lain masih terdapat voucher yang belum ditandatangani oleh pejabat yang tertera di dalam voucher, dan belum dilampirkan bukti-bukti seperti berita acara penerimaan barang, kontrak pengadaan ;

Disamping itu terdapat perbedaan antara kode perkiraan di voucher dengan kode perkiraan di buku besar.

Seharusnya voucher dibuat setelah seluruh kelengkapan data pendukungnya dipenuhi dan ditandatangani oleh pejabat yang tertera di voucher tersebut, dan kode perkiraan yang tertera di voucher seharusnya sama dengan kode perkiraan di buku besar.

Hal tersebut disebabkan kurangnya pengawasan dari atasan langsung.

2. SARAN

Terhadap permasalahan di atas, kepada Direksi PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, kami sarankan agar melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan, antara lain:

1) Meningkatkan tingkat kesehatan kinerja PDAM agar memenuhi prinsip-prinsip manajemen yang baik, melalui:

(1) Peningkatan Kinerja Aspek Keuangan

(1.1) Mempercepat proses pengalihan pinjaman PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci menjadi pinjaman Pemerintah Kabupaten Kerinci, sehingga kondisi keuangan PDAM akan menjadi lebih baik.

(1.2) Melakukan perbaikan kinerja secara berkesinambungan melalui peningkatan efisiensi untuk meningkatkan operating ratio perusahaan; meningkatkan profitabilitas perusahaan yang tinggi; meningkatkan utilitas aset perusahaan melalui pengelolaan manajemen kas, piutang, persediaan dan aset tetap.

(2) Peningkatan Kinerja Aspek Operasional

Meningkatkan cakupan pelayanan air minum kepada masyarakat dalam rangka memenuhi target pelayanan 80% dan mengurangi tingkat kebocoran air mendekati batas toleransi sebesar 20% melalui peningkatan sistim penyediaan air minum berupa pembangunan/peningkatan jaringan perpipaan dan/atau bukan jaringan perpipaan secara berkesinambungan terutama pada instalasi produksi dan distribusi segera dipasang meter induk dan mengupayakan seluruh pelanggan mempunyai meter air yang berfungsi dengan baik.

(3) Peningkatan Kerja Aspek Administrasi

Menyusun pedoman penilaian kinerja karyawan dan level manajemen (Indikator Kinerja Kunci) dengan dilengkapi penetapan kontrak manajemen, sehingga dapat diukur produktifitas setiap karyawan/manajemen sebagai dasar pemberian *reward and punishment*, dan melakukan tindak lanjut hasil audit secara berkesinambungan sebagai upaya nyata dalam rangka pemberantasan KKN.

- 2) Menyusun sistim pengendalian manajemen yang efektif, sekurang-kurangnya memenuhi kriteria terciptanya lingkungan pengendalian yang sehat; terselenggaranya penilaian risiko; terselenggaranya aktivitas pengendalian; terselenggaranya sistim informasi dan komunikasi; terselenggaranya kegiatan pemantauan pengendalian, sehingga memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan yang tercermin dari keandalan laporan keuangan, efisiensi dan efektifitas operasi, dan dipatuhinya peraturan perundang-undangan.
- 3) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang handal, melalui program pendidikan dan latihan secara berkesinambungan; proses pengangkatan direksi dan badan pengawas serta penerimaan karyawan melalui mekanisme uji kelayakan dan kepatutan; tidak menerima pegawai baru karena masih berlebihnya jumlah pegawai sehingga rasio jumlah karyawan per 1000 pelanggan menjadi efisien.
- 4) Agar PDAM mulai menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada seluruh aktivitas perusahaan yang dilaksanakan oleh seluruh direksi dan jajaran perusahaan melalui upaya pemahaman GCG dan melakukan asistensi penyusunan perangkat-perangkat yang diperlukan dalam rangka

mewujudkan GCG, antara lain Panduan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik dan Panduan Kode Etik atau Kode Perilaku (*Code of Conduct*).

- 5) Direksi PDAM mengupayakan Berita Acara serah terima aset dari Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jambi.
- 6) Agar atasan langsung mengawasi kelengkapan pembuatan voucher.

Upaya tersebut di atas diharapkan dapat menciptakan kondisi yang baik, sehingga dapat mempercepat terwujudnya Visi dan Misi Pemerintah Daerah terkait dengan pelayanan air minum.

Kepala Perwakilan,

Lucky Agus Janapria

NIP 19561019 197811 1 001